

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

MEM
647

**Recherche portant sur la réalisation d'un
partenariat éducationnel axé sur la mobilité
étudiante et professorale entre
ENAP Québec et SNSPA Bucarest**

par

HORATIU RUSSIN

Sciences de la gestion



**Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences
(M.Sc.) en administration publique
Option pour analystes
Spécialisation : Administration internationale**

Σ MONTREAL

Avril 2007

© Horatiu Russin, 2007

Remerciements

Je remercie particulièrement le professeur Denis Proulx, qui a assumé la coordination de ce mémoire, en m'apportant un support généreux, constant, motivant et essentiel. Ses conseils judicieux et ses encouragements m'ont aidé tant dans mes recherches que dans la rédaction du présent ouvrage. Je lui remercie aussi pour ses enseignements en management transmises pendant les cours *Management des organisations publiques* et *Management international* offerts à l'ENAP Montréal, qui m'ont permis d'apprendre tout un éventail de notions reliées au management, en partant des généralités et jusqu'aux subtilités les plus fines, et qui m'ont d'ailleurs ouvert le goût pour cette recherche en management.

Je veux aussi témoigner ma gratitude envers le professeur Paul-André Comeau pour ses enseignements offerts pendant les cours *Principes et enjeux de l'administration publique* et *Le gestionnaire et le contexte international*, qui m'ont beaucoup aidé à enrichir mes connaissances en administration publique, dont je me suis servi pour la réalisation du présent mémoire.

Des remerciements tout particuliers s'adressent à la doyenne de la Faculté d'administration publique de la SNSPA, madame Lucica Matei, ainsi qu'à tous les professeurs de la SNSPA qui m'ont répondu avec patience à toutes mes questions pendant les entretiens réalisés à Bucarest. Je lui remercie aussi pour son accueil chaleureux au campus universitaire de la SNSPA Bucarest et de m'avoir créé toutes les conditions propices à la cueillette des données primaires, en me facilitant l'accès permanent au laboratoire informatique et à la bibliothèque de l'école.

Enfin, un merci spécial à mon épouse, Monica-Alina Russin, pour son amour qui s'est traduit pendant plus d'une année, en support exemplaire pendant toutes ces journées, soirées et fins de semaine consacrées à mon mémoire.

TABLE DE MATIÈRES

Introduction	1
 Chapitre 1 – Problématique de la recherche	6
1.1. L'administration publique au Canada et au Québec – histoire et évolution.....	6
1.2. L'ENAP – historique, rôle, mission et objectifs	10
1.3. Roumanie – passé récent et transition	15
1.4. Le politique et l'administration publique en Roumanie	21
1.5. SNSPA – historique	22
1.6. Mission et objectifs de la SNSPA	24
 Chapitre 2 – Critères de recherche et cadre théorique de l'étude.....	28
2.1. Critères de recherche et recherche des variables pertinentes.....	28
2.2. Cadre théorique de l'étude.....	33
 Chapitre 3 – Méthodologie de recherche	35
 Chapitre 4 – L'importance des partenariats éducationnels et le lien entre les valeurs des enseignants et les partenariats éducationnels	38
4.1. Les partenariats éducationnels et leur importance	38
4.2. Lien entre les valeurs des enseignants et les partenariats universitaires.....	41
 Chapitre 5 – L'importance de l'enseignement du management et d'autres disciplines reliées à l'administration publique	44
 Chapitre 6 – La culture et son importance en tant que facteur d'influence sur les valeurs	46
6.1. Culture, définition, généralités	46
6.2. Une parallèle entre les cultures québécoise et roumaine	49

**Chapitre 7 – L'étude comparative au niveau des valeurs des professeurs en
administration des deux institutions d'enseignement supérieur en
administration publique.....54**

7.1. Les valeurs, définitions, généralités	54
7.2. Paradigmes et pratique enseignante	58
7.3. Position personnelle reliée au paradigme éducationnel	63
7.4. La population étudiée	70
7.5. La cueillette des données – entrevues et observation de la pratique enseignante	72
7.6. L'analyse des données	74
7.7. L'analyse verticale sur les sujets de l'ENAP – étape #1	76
7.8. L'analyse horizontale sur les sujets de l'ENAP – étape #2	84
7.9. L'analyse verticale sur les sujets de la SNSPA – étape #1	88
7.10. L'analyse horizontale sur les sujets de la SNSPA – étape #2	100
7.11. L'analyse comparative des valeurs entre les deux groupes des sujets analysés.....	103

Chapitre 8 – L'analyse des structures des programmes de 2^e cycle107

8.1. Analyse verticale sur les programmes de 2 ^e cycle de la SNSPA – étape #1	108
8.2. Analyse verticale des programmes de 2 ^e cycle de l'ENAP – étape #2	132
8.3. Analyse horizontale des programmes de 2 ^e cycle de l'ENAP et de la SNSPA	190

Chapitre 9 – Analyse combinée et limites de l'analyse204

9.1. Analyse combinée	204
9.2. Les limites de l'analyse	210

Chapitre 10 – Conclusion212

Annexes

Bibliographie

INTRODUCTION

Cette recherche couvre l'étude portant sur la réalisation d'un partenariat éducationnel international axé sur la mobilité étudiante et professorale entre l'ENAP et la SNSPA¹. Le titre du sujet choisi sera *«Recherche portant sur la réalisation d'un partenariat éducationnel entre l'ENAP Québec et la SNSPA Bucarest»*.

La recherche vise l'avancement des connaissances à l'égard de la réalisation des partenariats éducationnels entre des institutions d'enseignements supérieur en administration publique. Pour la réalisation de cette étude, j'utiliserai les notions théoriques et les apprentissages issus de la plupart des cours réussis à l'ENAP, tels que : *Le management des organisations publiques, Le management international, Principes et enjeux de l'administration publique, Méthodes de recherche et d'intervention dans les organisations, l'État et la mondialisation et Le gestionnaire et le contexte international*.

L'objectif spécifique de cette recherche consiste en l'évaluation de faisabilité associée à la réalisation d'un tel partenariat, suite à une analyse poussée de deux études comparatives, dont les résultats seront rassemblés de façon logique, afin de tirer la conclusion finale.

Les deux paramètres considérés comme étant les plus susceptibles d'influencer favorablement la création d'un partenariat éducationnel entre l'ENAP et la SNSPA sont :

- a) l'analyse comparative des valeurs des professeurs en *administration publique*² des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique;
- b) l'analyse comparative des structures des programmes de 2^e cycle en administration publique des deux écoles d'enseignement supérieur en administration publique.

¹ Institution d'enseignement supérieur en administration publique et sciences politique, située à Bucarest, Roumanie et dont l'abréviation correspond à la traduction en français de *«L'École Nationale d'Études Politiques et Administratives»*.

² Le terme *«administration publique»* couvre un spectre disciplinaire plus vaste, car les sujets choisis pour la recherche enseignent simultanément d'autres disciplines et non pas uniquement le management.

Dans le contexte de la mondialisation, ce défi permettra à l'ENAP, dans un premier temps, d'augmenter sa notoriété aux seins des grandes institutions internationales d'enseignement supérieur en administration publique. Deuxièmement, la réalisation du partenariat éducationnel avec SNSPA en Roumanie, ouvrira à l'ENAP la voie d'une présence plus marquée au niveau des collaborations interuniversitaires avec des grandes écoles d'administration publique européennes.

Il est à noter que, la Roumanie et la Bulgarie sont des pays candidats à l'adhésion à l'Union Européenne et que, selon l'agenda des élargissements successifs prévus par l'Union Européenne vers l'Est, ces deux pays joindront officiellement la grande famille européenne à partir du 1^{er} janvier 2007.

Un deuxième objectif serait de nature linguistique, voir celui de la promotion des études dispensées en français à travers les pays francophiles. La Roumanie, pays considéré comme «*L'île latine dans la mer slave*» est un pays francophile qui témoigne d'une longue tradition en termes des relations interculturelles avec la France.

Les deux études, conduiront chacune à des conclusions partielles sur la réalisation du partenariat éducationnel, qui seront ensuite jumelées afin d'en tirer la conclusion finale et cela, sur le fondement d'une analyse qui soit essentiellement qualitative.

Dans le premier chapitre de l'ouvrage, je vais présenter la problématique de cette recherche, en détaillant le contexte actuel de chacune des deux institutions d'enseignement supérieur et en justifiant la nécessité de l'émergence vers la création du partenariat éducationnel. Plus spécifiquement, cette section comprendra le survol de l'administration publique au Canada et au Québec, l'ENAP comme carrefour de l'enseignement en administration publique et son ajustement aux deux modèles étudiés (canadien et québécois), ainsi que son rôle, sa mission et ses objectifs. J'enchaînerai avec un survol sur le passé récent de la Roumanie, mettant l'accent sur la transition post-révolutionnaire suivant la chute du régime communiste de Ceausescu, sur le modèle d'administration publique roumaine et sa relation avec le politique, ainsi que sur

l'historique, la mission, le rôle et les objectifs de la SNSPA, comme partenaire potentiel de l'ENAP.

Dans les trois chapitres subséquents, je vais traiter du cadre théorique de l'étude (*identification et définition des variables pertinentes à l'étude et l'énoncé de l'hypothèse de recherche*), de la méthodologie de recherche (*l'application des concepts et théories pertinents associés au sujet de la recherche*), ainsi que de l'importance des partenariats éducationnels et du lien entre les valeurs des enseignants et les partenariats éducationnels.

Le cinquième chapitre couvrira la présentation de l'importance de l'enseignement du management et d'autres disciplines reliées à l'administration publique, tandis que le sixième portera sur l'analyse de chacune des deux cultures, québécoise et roumaine, facteur considéré par Adler (1994) comme étant déterminant dans l'influence exercée sur les valeurs personnelles dominantes.

Dans les chapitres sept et huit, je vais définir et analyser un par un, les deux paramètres considérés comme les plus susceptibles d'avoir une influence favorable sur la création d'un partenariat éducationnel entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique, voire l'étude comparative au niveau des valeurs des professeurs en administration publique des deux institutions et l'étude comparative au niveau des structures des programmes de maîtrise en administration publique des deux écoles.

Pour ce qui est du premier volet de la recherche et qui fait l'objet du septième chapitre – ***l'étude des valeurs des professeurs en management des deux institutions spécialisées en administration publique*** – l'analyse a été faite en deux étapes. Quant à la première étape, voire l'analyse des valeurs des professeurs en administration publique de la SNSPA, j'ai procédé à la collecte des données primaires recueillies en Roumanie sur la base des entretiens individuels et d'enregistrements, de l'observation de la pratique professionnelle en classe, ainsi que de l'assistance à quelques examens oraux de 3^e cycle, dont les sujets étaient membres de la commission professorale des examens de doctorats. Parmi les onze sujets rencontrés et interrogés, j'ai retenu seulement cinq pour les fins de

mon analyse, voire uniquement des *professeurs titulaires*³ de l'école, sans prendre en considération les six autres qui sont des lecteurs universitaires en train de finir leurs études doctorales. Ce choix est justifié par la nécessité d'avoir une et la même base d'analyse avec celle faite auprès des sujets de l'ENAP.

La deuxième étape de ce volet de recherche – *l'étude des valeurs de professeurs en administration de l'ENAP* – se penche sur les conclusions scientifiques auxquelles est arrivé Proulx (1995). Il est à noter que, même s'il y a un écart de dix ans entre l'étude des valeurs réalisée auprès des professeurs de l'ENAP (1995) et celle faite auprès de leurs confrères de la SNSPA (2005), la pertinence des résultats comparatifs est justifiée par le fait que tous les sujets de la SNSPA retenus pour le cadre de l'analyse comparative ont une ancienneté de 15 ans, étant des professeurs titulaires dans cette institution depuis sa création en 1990. Le paramètre «valeurs» qui sera analysé et traité ici fera référence à la notion de «valeurs individuelles sacrées» qui, selon Rossman (1988:10), sont considérées comme des «valeurs qui se composent des normes immuables» et qui, selon Eliade (1959), sont des «valeurs permanentes, efficaces et qui donnent un sens à la vie». Or, cela permet d'affirmer que, vu le fait que les valeurs dominantes ne changent pas avec le temps, les deux études faites en 1995 et en 2005 peuvent être assujetties logiquement pour des fins de comparaison. Dans le but de suivre constamment la pertinence de l'étude comparative à l'égard de valeurs et d'avoir la même base d'analyse, j'ai utilisé pendant les entretiens avec les sujets de la SNSPA le même questionnaire qui a été utilisé par Proulx en 1995, auprès des six sujets interrogés à l'ENAP. Ce questionnaire est composé par six questions semi-structurées ouvertes (voir annexe A), permettant de bien saisir les vraies valeurs pour chacun des groupes des sujets interviewés. Dans les deux cas, et suivant toujours le but de la pertinence comparative, l'analyse des valeurs de professeurs en administration publique se base sur un et le même modèle, voire celui de Bertrand et Valois (1992) qui sera amplement décrit dans le chapitre portant sur les valeurs, les paradigmes et la pratique enseignante.

³ Par professeurs titulaires, on entend uniquement ceux qui possèdent un doctorat dans une des disciplines de l'administration publique et qui ont une ancienneté impressionnante en enseignement

Après avoir présenté l'analyse comparative au niveau des valeurs des professeurs en administration publique et tiré une conclusion partielle à cet égard, je vais présenter et analyser un par un, dans le huitième chapitre, les structures des programmes de 2^e cycle pour chacune des deux institutions, comme étant le deuxième paramètre de l'étude visant la création du partenariat éducationnel entre l'ENAP et la SNSPA. Pour ce volet, je vais présenter les programmes de 2^e cycle des deux institutions, en essayant d'identifier le degré de compatibilité en termes du contenu des cours et du nombre de cours par programme. Contrairement au premier volet de l'analyse, où le paramètre comparatif «valeurs» est considéré une constante temporelle, inchangeable avec le temps selon Rossman (1988 :10) et Eliade (1959), le deuxième paramètre comparatif appelé «structures de programmes» est considéré une variable temporelle, qui peut changer avec le temps, en fonction des besoins spécifiques propres à chacune des institutions et justifiés par les besoins de chacune des sociétés, en termes de spécialisation des ressources humaines en administration publique.

Dans le dernier chapitre, qui fermera la boucle autour de la conclusion finale de la recherche, je vais essayer de relier les deux conclusions partielles en une formulation jumelée, composée donc par l'impact du résultat comparatif sur la constante «valeurs» et de celui de la variable comparative appelée «structures des programmes» sur la variable dépendante appelée «réalisation du partenariat». De cette manière, l'analyse simultanée du double impact de ces deux variables indépendantes, étudiées une par une dans les chapitres sept et huit, sur la variable dépendante, permettra d'augmenter le poids de la conclusion finale.

La conclusion finale sera donc tirée suite à l'interprétation des résultats possibles issus de l'analyse combinée présentée dans le chapitre neuf, reliant les trois paramètres mentionnés.

Afin d'augmenter le poids et la pertinence de la conclusion, cette dernière section de l'ouvrage comprendra aussi bien les limites de la recherche. Cette conclusion finale de la recherche se penchera donc sur l'identification des arguments pro et contre la réalisation d'un tel partenariat, en vertu des paramètres objectifs, clairement définis.

1. LA PROBLÉMATIQUE

Les défis de la mondialisation touchent aujourd'hui tous les secteurs d'activité (politique, économique, social, administratif, etc.) de chaque pays, ainsi que tous les organisations qui oeuvrent dans ces sphères d'activité. La création du «*Village Global*» rend le monde plus petit mais aussi plus complexe. Dans ce contexte, l'administration publique est une composante de l'état qui est à la fois dépendante de la politique et de la mondialisation. Cette dernière impose aux organisations le grand devoir de faire face à une concurrence qui n'est plus uniquement locale, mais planétaire et cela, dans tous les domaines d'activité. L'enseignement lui aussi a dû et doit continuellement se réajuster en fonction de ce grand mouvement mondialiste et cela, particulièrement au niveau des écoles préparant l'arrivée sur le marché mondial des vrais spécialistes en sciences de la gestion, en sciences politiques et en administration publique.

Dans ce sens, l'ENAP s'est rapidement adaptée aux nouveaux défis que pose la mondialisation dans l'enseignement, en ajustant continuellement le contenu de ses cours et la structure de ses programmes. L'École a mis un accent particulier sur ses programmes en management international, ainsi que sur la coopération interuniversitaire tant au plan local qu'à l'international. L'implication efficace de l'ENAP à l'international, par la création de différents programmes de partenariat et de coopération interuniversitaire, lui a permis d'augmenter sa renommée internationale. Afin de mieux comprendre l'historique et l'évolution de l'ENAP, ainsi que son rôle, sa mission et ses objectifs dans le contexte actuel et futur, je crois qu'il s'avère nécessaire de faire un survol sur le cadre historique et évolutif de l'administration publique canadienne et québécoise et de placer ensuite l'analyse de l'École en fonction de son ajustement à ce contexte.

1.1. L'administration publique au Québec et au Canada – historique et évolution

L'administration publique québécoise présente ses particularités ayant des influences empruntées, par ordre d'importance, aux modèles canadien, britannique, américain et français, mais adaptées au contexte historique, culturel et social du Québec. Cette idée est soutenue par Bourgault, Demers et Williams (1997 :262), qui affirment que «à partir

de 1960, on voit des influences françaises importantes dans plusieurs cas : la planification française, le droit administratif, la classification des emplois et l'École nationale d'administration publique, mais la spécificité québécoise vient autant du mélange de ces influences avec celles de la Grande Bretagne et des États-Unis. En plus des institutions parlementaires et du droit public coutumier britannique, le Québec a connu l'influence des gouvernements britanniques récents dans le cas du ministère de la Fonction publique, de la privatisation des entreprises publiques et de la création des unités autonomes de service. L'administration québécoise est aussi très américaine. Toutes les réformes importantes introduites aux États-Unis depuis 40 ans ont eu leur écho au Québec: "le planning, programming and budgeting system" (PPBS), la gestion par objectifs, la budgétisation-à-base-zéro, la déréglementation, la sous-traitance, les méthodes d'évaluation psychologique, etc. Enfin, le gouvernement fédéral et les autres provinces ont été des sources d'influence importantes dans des cas comme la Commission de la fonction publique, le Conseil du trésor, le vérificateur général, le protecteur du citoyen et l'accès à l'information». Essentiellement, l'héritage français touche au droit civil (voire «l'existence du Code civil français dans un pays où la Common Law est prédominante»), à la religion («le Québec est la province canadienne la plus catholique»), ainsi qu'à la langue des institutions parlementaires («dans l'Acte de l'Amérique du Nord britannique, on stipule aussi que le français et l'anglais sont les langues de la législature et des tribunaux du Québec»). La religion catholique a bien joué un rôle extrêmement important jusqu'à la Révolution tranquille de 1960, car son poids et son influence se manifestait fortement dans presque tous les secteurs d'activité. Pourtant, depuis la Révolution tranquille des années 1960, beaucoup des institutions sont sorties de la tutelle de l'Église Catholique et étatisées, selon les affirmations de *Bourgault, Demers et Williams (1997:266)*. C'est le cas, entre autres, du système de santé, de l'éducation, de celui de l'aide sociale et de l'assurance chômage. Des transformations importantes ont aussi eu lieu dans l'enseignement au Québec, car même si les commissions scolaires ayant en charge les écoles primaires et secondaires sont restées confessionnelles jusqu'à 1998, les collèges et les universités se sont laïcisés. Une autre nouveauté importante de la Révolution tranquille consiste en un développement fulgurant des nouveaux ministères au Québec, ce qui a ouvert la voie de l'émergence

d'un système bureaucratique extrêmement fort dans l'administration publique au Québec. Aux influences françaises s'ajoute le mélange de celles britanniques et américaines, qui contribuent largement à la spécificité du modèle québécois. Pour ce qui est des influences britanniques, *Bourgault, Demers et Williams* (1997 :272) affirment qu'au-delà de celles touchant les institutions parlementaires et le droit public, on ajoute plus récemment «*l'influence du Gouvernement britannique quant au Ministère de la Fonction Publique, à la privatisation des entreprises publiques et à la création des unités autonomes de service*».

Selon *Bourgault, Demers et Williams*, (1997:282), des grands changements sont apparus à l'horizon dans l'administration publique québécoise, à partir des années 1985 quand le Gouvernement Bourassa commence à parler du démantèlement de l'État. Plus récemment, il y a des nouvelles lois en administration publique qui apparaissent en 2000, telles que la *Loi 82*⁴, et qui sont basées sur la gestion axée sur les résultats, la transparence et l'imputabilité des fonctionnaires publics devant l'Assemblée Nationale.

Quant à l'administration publique au Canada, selon *Bourgault, Demers et Williams*, (1997:18), elle est dotée d'un modèle singulier caractérisé par des particularités propres au jumelage fédération-système britannique de type Westminster, traits empruntés à la Grande Bretagne et aux États-Unis. D'une part, le système de type Westminster emprunté de la Grande Bretagne, présente une caractéristique fondamentale, en ce sens que, selon *Bourgault, Demers et Williams* (1997 :18) «*il favorise l'émergence d'un gouvernement fort, pouvant gouverner à son aise jusqu'à la dissolution du Parlement*». D'autre part, par l'Acte de l'Amérique du Nord britannique, le Canada a emprunté des États-Unis le système fédéraliste et l'a adapté au contexte historique et culturel national. Bien que, selon Paul-André Comeau (2004 : ENP 7505), «*traditionnellement la raison fondamentale de tout système fédéraliste soit reliée aux besoins de sécurité, le fédéralisme canadien présente ses spécificités, car il est axé sur le partage des compétences entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux*». Comeau

⁴ Loi sur l'administration publique, Assemblée Nationale, 36^e législature, première session, adoptée le 25 mai 2000 et sanctionnée le 30 mai 2000, document consultable sur Internet : <http://www.assnat.qc.ca/archives-36leg1se/fra/Publications/index.html>

ajoute que, *«le but ultime du modèle fédéraliste canadien axé sur ce partage de compétences est de maintenir un équilibre entre les pouvoirs concédés et les pouvoirs conservés entre les gouvernements fédéral et provinciaux. Par ce partage des pouvoirs, on a voulu et réussi à empêcher la mise en place d'un gouvernement tout puissant, en vertu du principe de contre-pouvoirs»*. Dans l'État fédéral canadien, l'administration publique est construite et agit en fonction du partage des pouvoirs et des compétences. Ce partage des compétences est défini par le droit, en fonction des principes de la Constitution. Par exemple, selon Paul-André Comeau (2004), au niveau de partage des compétences entre le Gouvernement fédéral et le Gouvernement du Québec quant à l'éducation, le Québec avait signé avec la France un accord sur l'éducation, vu le fait que le fédéral n'avait pas cette compétence en la matière. Le régime fédéral est caractérisé par une grande complexité et crée des tensions inévitables dans l'administration publique, mais aussi un équilibre qui est maintenu par le rôle et la responsabilité des fonctionnaires publics. Ainsi, les fonctionnaires publics québécois et canadiens se trouvent parfois en opposition dans le but d'éviter que l'une ou l'autre des parties gagne trop du pouvoir. Selon Paul-André Comeau (2004), *«dans toute cette complexité du système fédéral canadien, le bon fonctionnement du système est assuré par la dissociation de l'administration publique du politique et par l'introduction de la notion des contrôles politiques et administratifs. Ces deux types de contrôle sont inter-reliés et jouent un rôle fondamental dans le système, car ils représentent une façon de tenter d'éviter que l'État abuse dans un domaine ou qu'il s'empare d'un pouvoir absolu. Ces contrôles se sont développés aussi, pour éviter les dérapages sur le plan financier ou les abus qui pourraient être faits à l'égard du bien public»*. Or, le bon fonctionnement et l'efficacité de ces contrôles ont eu un impact très favorable sur la saine gestion de l'appareil public fédéral et provincial, de sorte que, selon Transparency International, *«le Canada se classe parmi les pays les moins corrompus au monde»*⁵.

Depuis les années 1980, on assiste aussi à des changements marquants au sein de l'administration publique fédérale, manifestés par la volonté de transformer l'État de façon radicale. Pendant la période 1985 à 1995, il y a eu une augmentation visible du

⁵ <http://www.transparencyinternational.org/>, 2005

rythme des réformes au niveau fédéral, qui permet d'identifier une tendance claire dans l'administration publique à emprunter des traits fondamentalement du secteur privé. D'une façon plus explicite, selon Bourgault, Demers et Williams (1997 :69), *«il s'agit en effet de repenser le rôle et les fonctions des organismes centraux, pour permettre au dirigeants politiques de mettre en œuvre leurs visions et leurs orientations. Au cours des années à venir, il faudra également rendre la politique gouvernementale plus cohérente, tout en décentralisant le plus possible la réglementation des opérations de l'État. Or, cet objectif ne peut être atteint que si le centre acquiert la capacité de déléguer, tout en étant capable de responsabiliser les fonctionnaires et d'évaluer leur rendement»*

1.2. L'ENAP – historique, rôle, mission et objectifs

Fondée en 1969, l'ENAP est devenue au fil des ans le point de convergence de l'enseignement universitaire, de la recherche, de la formation et du perfectionnement en administration publique, ainsi que de la pratique de l'administration publique aussi bien au Québec qu'à l'international. Les préoccupations fondamentales de l'ENAP sont la formation et le perfectionnement des gestionnaires publics et la recherche en administration publique. Afin de bien mener sa mission de formation, perfectionnement, recherche en administration publique et présence internationale, l'École s'appuie sur un corps professoral composé par des professeurs permanents, secondés par des professeurs invités et par des chargés de cours, ainsi que par des hauts fonctionnaires québécois faisant partie de la Mission gouvernementale auprès de l'ENAP. En tant que membre du réseau mondial d'institutions d'enseignement et de la recherche en administration publique, l'ENAP a incorporé la dimension internationale à l'ensemble de ses activités. Depuis 1995, l'ENAP est chef d'œuvre de la Didacthèque internationale, un réseau d'expertise qui regroupe 12 établissements (institutions et écoles nationales d'administration publique). Il s'agit d'un projet financé par l'Agence canadienne de développement international qui *«vise le renforcement des capacités des établissements de formation engagés dans la modernisation de leur administration publique nationale et la bonne gouvernance. Il constitue un instrument de coopération multilatérale, de*

*transfert d'expertise et de promotion du management public*⁶». Comme l'une des préoccupations fondamentales de l'ENAP consiste à accroître la compétence en management public international des administrateurs publics québécois, la collaboration avec d'autres partenaires sur la scène internationale est devenue un « MUST ». Dans ce sens, le Plan de développement de 1994-2000 de l'ENAP (1994 :25) synthétise clairement les objectifs généraux l'École dans un défi qui veut «faire en sorte que l'ENAP devienne une référence, au plan international, en matière d'enseignement, de recherche et de services universitaires en management public». Dans le même sens, le Plan d'action 2004-2005 qui vise, entre autres, d'accroître la visibilité et le rayonnement de l'ENAP à l'international, affiche comme action prioritaire proposée dans ce sens «d'arrimer les activités internationales à la mission nationale de l'École⁷». Pour cela, l'École se propose deux moyens d'action, qui annoncent l'intérêt de l'École envers la création des partenariats stratégiques, le deuxième moyen étant de «définir et adopter un énoncé de valeurs pour guider les choix de partenariats et d'activité de l'École sur la scène internationale⁸». En suivant son plan d'action, l'ENAP s'est dirigé vers les relations universitaires internationales, par des *ententes de partenariat ou de coopération*⁹ avec des institutions spécialisées en administration publique, situées en Afrique, en Amérique latine, en Asie de Sud-est, en Europe et au Moyen-Orient.

Cependant, on peut constater que les liens de partenariat de l'ENAP ont été concentrés de façon non uniforme sur les cinq continents. D'une part, la présence de l'ENAP à ce niveau est beaucoup plus significative en Afrique (Algérie, Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Conakry, Niger, Maroc, Mali, Togo, Cameroun, Éthiopie, Liban, République Centrafricaine, Rwanda, Tunisie, Zaïre) suivie de l'Amérique Latine (Barbades, Chili, Costa Rica, Haïti, Mexique, Venezuela) qu'en Europe (France, Belgique, Royaume-Uni, Russie) et en Asie (Vietnam). D'autre part, cette présence se situe plutôt au niveau de coopération interuniversitaire axée sur la formation des formateurs dans les pays africains francophones et dans certains pays d'Amérique Latine.

⁶ <http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/qui-sommes-nous/qui-sommes-nous.html>

⁷ http://www.enap.quebec.ca/documents-pdf/intra/Administration/050414_plan_action_2004_2005.pdf

⁸ http://www.enap.quebec.ca/documents-pdf/intra/Administration/050414_plan_action_2004_2005.pdf

⁹ <http://enap.quebec.ca/enap-fra/international/inter-projets-pays.html>

Pour ce qui est du reste des partenariats de l'ENAP avec d'autres écoles d'administration publique, ceux-ci sont majoritairement orientés vers le même type de coopération, soit la formation des formateurs. Ce type de coopération interuniversitaire s'inscrit dans la Didacthèque internationale en management public – projet financé par l'Agence canadienne de développement international – qui constitue un réseau multilatéral des établissements de formation en administration publique, engagés dans la modernisation de leurs administrations publiques nationales et de la bonne gouvernance. Ce réseau, représentant un instrument de coopération multilatérale, de transfert d'expertise et de promotion du management public, regroupe 12 établissements de formation en administration publique situés en Asie (INAP du Vietnam), en Afrique Subsaharienne (ISMP du Cameroun, CPA de Guinée Conakry, ENAM du Burkina Faso et ENA du Niger), en Afrique du Nord (ENA de Tunisie, ENA et ISA du Maroc) en Amérique Latine (INAP du Mexique, Escuela de Gobierno y Gestion Publica du Chili, EAP de l'Université du Costa Rica) et en Amérique du Nord (ENAP Québec). Pourtant, au niveau des partenariats éducationnels axés sur la mobilité étudiante et/ou professorale, l'ENAP n'est pratiquement présente qu'en Belgique et en France. Or, je crois qu'il existe un grand potentiel pour l'ENAP d'augmenter ses alliances stratégiques, tout en uniformisant le poids de sa présence internationale (*« allons aussi ailleurs ! »*) et en diversifiant le type de ses partenariats (*« allons aussi différemment ! »*). Il s'agit donc d'un manque à combler par l'ENAP, qui pourrait être fructifié par la création de nouveaux partenariats, visant à la fois l'uniformité de sa présence géographique et la diversification des types de coopération interuniversitaire. Cette dernière mettra l'accent sur la création de nouveaux partenariats éducationnels basés sur la mobilité étudiante et professorale, objectif qui est d'ailleurs visé et clairement défini par l'ENAP dans ses projets de coopération interuniversitaire sur le plan international.

Quant aux débouchés potentiels sur la réalisation des nouveaux partenariats de l'ENAP avec d'autres institutions d'enseignement supérieur en administration publique, plusieurs choix intéressants s'ouvrent à l'horizon. Pourtant, afin de répondre aux critères d'équilibrage du poids de la présence de l'ENAP sur la scène internationale, il semble que l'Europe serait sans doute considérée comme le choix stratégique d'intérêt

primordial, car c'est là où il y a un grand manque à combler par notre école. La chute du Mur de Berlin et l'implosion de l'ex-URSS a été suivie du démantèlement des régimes communistes du Bloc de l'Est vers la fin des années 1990. Ainsi, les pays satellitaires de l'ex-URSS ont emprunté un à un la voie de la transition vers l'économie de marché, en procédant à des changements profonds à l'égard des infrastructures nationales et de tous les paramètres socio-économiques et politiques de ces pays. Quoique réalisée à des rythmes différents d'un pays à l'autre, la privatisation de l'économie a été l'une des mesures immédiates qui ont été approchées par les nouvelles administrations démocratiques de l'Est. Beaucoup des entreprises étatiques sont passées au secteur privé, devenant ainsi de plus en plus rentables et cela, dans tous les domaines d'activité. L'enseignement a été réorganisé lui aussi et cela, particulièrement au niveau des écoles d'enseignement supérieur dont les spécialisations portent sur l'économie, l'administration publique et la politique. De plus en plus, ces écoles d'enseignement supérieur ont réalisé l'importance et la nécessité de ce changement au niveau de la structure de leurs cours et de leurs programmes, qui a été longtemps influencée et guidée par la doctrine communiste. Les directions de ces écoles d'enseignement supérieur en sciences économiques et politiques, ainsi qu'en sciences de la gestion et de l'administration publique se sont rendu compte de la nécessité d'offrir à leurs étudiants une préparation universitaire qui soit compatible avec les nouvelles conditions de l'ouverture vers la démocratie et vers l'économie de marché.

Le facteur «mondialisation» s'ajoute lui aussi à ces nouvelles conditions socio-économiques et politiques régionales, imposant ainsi aux institutions visées d'en tenir compte dans leurs changements de cours et programmes universitaires. Plusieurs écoles d'enseignement supérieur en sciences économiques, politiques et en administration publique de ces pays de l'Europe de l'Est ont envisagé, au-delà de la restructuration de leurs programmes respectifs, la création de partenariats éducationnels avec d'autres institutions homologues situés dans les pays industrialisés, dans le but d'améliorer davantage la qualité de leur enseignement. Parmi les écoles d'enseignement supérieur en administration publique engagées sur la voie de la réforme structurelle dans l'enseignement, la SNSPA située à Bucarest, Roumanie, montre actuellement un intérêt

accru dans la réalisation de partenariats éducationnels visant l'amélioration de la qualité de son enseignement. Cela se traduit de façon plus explicite par l'intérêt de la SNSPA de trouver de nouveaux partenaires universitaires qui lui permettront d'améliorer la qualité de l'enseignement en administration publique en ce qui a trait aux cours de management public.

Quant à l'enseignement supérieur en management public de l'ENAP, l'École a conservé sa spécificité originale en administration publique, axée sur son intégration globale à une société démocratique de type occidentale, ayant emprunté aux influences du management public français, britannique et américain, en les adaptant aux conditions socio-historiques et culturelles de la société québécoise. Dans ces circonstances, la SNSPA aura tout l'intérêt de déboucher sur un partenariat éducationnel avec une école d'administration publique où la structure dans l'ensemble des cours en management public s'appuie sur cette originalité du modèle québécois, axé sur la pratique du management public et la compréhension de différents façons de faire dans ce domaine. Or, il apparaît très clairement que l'un des partenaires les plus intéressants pour la SNSPA est l'ENAP car cette dernière pourrait lui offrir cette valeur ajoutée qui est la structure des cours en management axée sur la pratique du management public, plutôt que sur l'enseignement purement théorique et moulé sur des principes rigides du management public, promu encore dans beaucoup des écoles de management public à travers le monde. Alors, comme il semble qu'entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique une coopération interuniversitaire ne peut qu'être bénéfique de deux côtés, je me propose de concentrer les efforts de ma recherche sur la possibilité de la création d'un partenariat éducationnel entre les deux institutions, axé sur la mobilité étudiante et professorale.

Afin de mieux comprendre les besoins de l'école roumaine en matière de réalisation des partenariats éducationnels interuniversitaires, je crois qu'il s'avère nécessaire de passer en revue le contexte politique et économique récent de la Roumanie conduisant à la transition actuelle vers l'économie de marché, ainsi que l'historique et l'évolution de la SNSPA dans ce contexte.

1.3. Roumanie – passé récent et transition

La Roumanie est un des pays ex-communistes de l'Europe de l'Est ayant rompu avec le système totalitaire communiste, suite à la Révolution anti-communiste de décembre 1989 soldée par le renversement du régime dictatorial de Ceausescu.

La chute des régimes communistes dans ces pays vers les années 1989-1990 a permis aussi à la Roumanie d'embarquer dans une période de transition vers la démocratie libérale et vers l'économie de marché. On pourrait probablement considérer le moment historique «*Décembre 1989*» comme le «*Kilomètre zéro de la transition*», par le fait que c'est à partir de ce moment que la Roumaine s'est engagé sur la voie des vraies réformes démocratiques. Pourtant, cette phase de transition s'annonçait être longue et ardue car les élites intellectuelles roumaines n'étaient pas préparées pour mener à bien la gestion des changements imposés par la nouvelle orientation économique et politique de la Roumanie post-révolutionnaire. Après 45 ans de dictature communiste (1945 à 1989), la Roumanie est entrée brusquement dans une nouvelle ère de changements économiques et politiques, sans avoir les moyens, ni les connaissances appropriés au changement. La Révolution anti-communiste de décembre 1989 ne marquait pas uniquement la fin du régime totalitaire de Ceausescu, mais aussi le début d'un chemin totalement nouveau que les Roumains avaient décidé d'emprunter. Il s'agissait du début d'un nouveau chemin qui semait l'espoir au sein du peuple roumain, mais qui amenait aussi de nouveaux défis à relever par un peuple qui venait juste de commencer à apprendre s'exprimer et penser librement. Dès le début des années 1990, des grandioses réformes ont été entreprises en vue du développement graduel d'un nouveau système des valeurs, ainsi que des nouvelles institutions démocratiques nécessaires à la mise en marche du nouveau système économique et politique. Parmi les changements extrêmement importants adoptés dans cette phase de transition par le premier Gouvernement Roumain démocratique post-révolutionnaire, on compte la séparation des pouvoirs étatiques, le respect des droits et libertés de la personne, la privatisation d'un grand nombre d'entreprises étatiques, ainsi que d'autres changements structurels au niveau des infrastructures étatiques hérités de l'ancien régime. Pourtant, cette transition a été réalisée à un rythme extrêmement lent, dû au fait que des anciens dignitaires du régime communiste se sont infiltrés dans les

nouvelles formations politiques démocratiques et, arrivés dans les positions clés de la gestion étatique, ont essayé de perpétuer les anciens pratiques, ralentissant ainsi cette phase de transition vers un état de droit démocratique et vers l'économie de marché. Pendant les dernières 15 années, depuis la Révolution anti-communiste de 1989 et jusqu'aux récentes élections législatives et présidentielles de novembre-décembre 2004, les anciens dignitaires communistes ont conservé le pouvoir politique et le contrôle de l'économie nationale, en bloquant systématiquement les initiatives d'ouverture vers l'économie de marché et vers l'État de droit démocratique et en perpétuant les pratiques malsaines de la gestion nationale héritées du passé communiste. Plus précisément, il s'agit ici des deux aspects clés identifiés par la Emma Nicholson, vice-présidente de la Commission Européenne et rapporteur pour la Roumanie, voire la corruption et la lenteur de la transition roumaine. Ces deux aspects, qui ont d'ailleurs empêché l'entrée de la Roumanie dans la grande famille européenne au 1^{er} mai 2004, ont déterminé Nicholson¹⁰ à conclure dans son rapport sur la situation en Roumanie, publié au début de l'année 2004, que l'économie roumaine est encore non fonctionnelle et que le Gouvernement Roumain devrait agir d'une manière plus énergique pour accélérer les vraies réformes et pour combattre la corruption d'une manière plus efficace.

Ce n'est que vers la deuxième moitié de l'année 2004, voire six mois avant les élections législatives et présidentielles, que les dirigeants néo-communistes encore en place ont commencé à revoir leurs politiques économiques, en les améliorant d'une manière visible et cela, suite à des pressions exercées par la Commission Européenne et par des organisations internationales telles que *Transparency International*¹¹ - organisation internationale non gouvernementale (OING) totalement indépendante, ayant le rôle de promouvoir les valeurs et d'exercer des pressions sur les pays ou les organisations corrompus. Le plus récent rapport par pays dévoilé à la fin de l'année 2004 mentionne que la Roumanie ait reçu le statut d'économie de marché fonctionnelle par la Commission Européenne et note les progrès enregistrés par le pays en ce qui concerne la clôture à temps des négociations pour l'adhésion à l'Union Européenne. Même si la

¹⁰ www.ROUMANIE_COMLestatutd_economiedemarchefonctionnellepourlaRoumanie.htm

¹¹ <http://www.transparency.org/>, 2005

Commission lui accorde ce statut, elle pense que la Roumanie ne peut pas encore faire face à la concurrence sur le marché communautaire, mais les autorités roumaines de Bucarest pourraient clore les négociations d'adhésion cette année et la Commission recommande la signature du contrat d'adhésion en 2005, l'entrée effective dans l'Union étant prévue pour le 1^{er} janvier 2007. Selon le commissaire européen pour l'extension, Gunther Verheugen¹², la Roumanie et la Bulgarie se trouvent maintenant sur une voie normale et leur intégration dans l'Union au 1^{er} janvier 2007 est certaine. Cependant, le commissaire suggère aux roumains de se concentrer sur la lutte contre la corruption et sur la réforme dans la justice. Conformément à la dernière étude annuelle présentée en 2004 par l'organisation Transparency International, «la Roumanie se situait parmi les 60 pays touchés par une corruption généralisée. Le rapport indique que l'indice de corruption roumain s'est accru en 2004 d'une dizaine de point, comme conséquence au ralentissement du rythme des réformes anticorruption¹³». Selon cette étude réalisée par Transparency International, les autorités ont montré la plus grande opacité dans l'administration publique locale, particulièrement pour ce qui est de l'utilisation des deniers publics associés aux processus d'acquisitions. L'étude mentionne aussi que la législation anticorruption et les institutions de compétence dans le domaine n'offrent pas les garanties suffisantes pour améliorer le problème de la corruption.

Le 28 novembre 2004 ont eu lieu les élections législatives et présidentielles en Roumanie, élections qui n'ont pas pu désigné immédiatement le vainqueur, raison pour laquelle un deuxième tour de scrutin a été nécessaire. Les Roumains ont dû choisir entre, d'une part le Parti Social Démocrate et son représentant pour la présidence, majoritairement composé par les anciens dignitaires communistes ayant pris et conservé le pouvoir depuis décembre 1989, et d'autre part l'Alliance Néo-libérale Justice et Vérité et son candidat à la présidence, formation issue de la fusion des deux partis politiques d'orientation néo-libérale, le Parti National Libéral et le Parti Démocrate, représentant la vraie opposition démocratique roumaine qui lutte depuis 1989 pour débarrasser le climat politique du pays des derniers combattants communistes masqués et abrités par les formations politiques

¹² www.ZIAR_COMRom_bul_UE.htm, 2004

¹³ www.ZIAR_COMRomaniistaumairaulacoruptiecaanultrecutUE.htm, 2004

baptisées Social-démocrate ou d'Unité Nationale des Roumains. Après un certain suspense, le vainqueur du deuxième tour des présidentielles du 12 décembre 2004 a été M. Traian Basescu, le leader de la vraie opposition démocrate – l'Alliance Parti National Libéral – Parti Démocrate Justice et Vérité, qui a obtenu, selon le journal «Ziar¹⁴», 51,23% des voix contre 48,77% récolté par son adversaire néo-communiste Adrian Nastase, leader de l'Union Parti Social Démocrate – Parti de l'Unité Nationale des Roumains.

Dans son premier discours, le Président élu a présenté les huit priorités de son mandat, la première étant de former une majorité parlementaire qui puisse permettre d'aborder avec détermination l'intégration de la Roumanie dans la grande famille européenne. Une deuxième priorité du nouveau Président roumain consistera à sortir les institutions de l'État de la tutelle du politique, avec la promesse d'une lutte sans merci contre la corruption à tous les niveaux, en commençant avec le plus haut. D'autres préoccupations mentionnées par le nouveau Président consisteront à redonner la dignité aux Roumains, à développer la société civile, à assurer l'indépendance de la presse et à garantir la vraie séparation des pouvoirs dans l'État. Pour ce qui est de la politique externe, Basescu a repris la thèse du partenariat stratégique avec les États-Unis et la Grande Bretagne pour le développement de l'axe Bucarest–Londres–Washington, ainsi que la nécessité d'une relation plus étroite avec la République Moldave – ancien territoire roumain jusqu'à la deuxième guerre mondiale.

Parmi les réformes adoptées en Roumanie, celles du secteur privé ont pris de l'essor plus vite que celles dans le secteur public, raison pour laquelle le secteur privé a présentement une certaine longueur d'avance face au secteur public. C'est la raison pour laquelle, selon le journal «Ziar¹⁵», la Banque Européenne de Reconstruction et Développement (BERD) a apporté des éloges aux progrès réalisés par la Roumanie en économie. Selon le dernier rapport publié par la BERD, la Roumanie se classe parmi les pays ex-communistes de l'Est ayant enregistré les progrès les plus spectaculaires dans les

¹⁴ www.ZIAR_COMAlegeriinRomânia.htm, 2005

¹⁵ www.ZIAR_COMBERDlaudaRomânia.htm, 2005

réformes économiques en 2004. L'étude montre que, même si les nouveaux pays intégrés dans l'Union Européenne au 1^{er} mai 2004 sont les plus avancés dans l'implémentation des réformes, la Roumanie, la Bulgarie et la Croatie ont réussi à récupérer le décalage. La BERD, dont l'activité est concentrée sur l'Europe de l'Est et sur l'espace ex-soviétique, mentionne que 13 pays de cette région ont enregistré en 2004 des améliorations notables dans les domaines de télécommunications, énergie, transport et de l'alimentation avec de l'eau potable. L'étude montre cependant que ces pays n'ont pas réussi toutefois à investir suffisamment dans l'infrastructure, même s'ils ont hérité de leur passé communiste des réseaux d'infrastructures plus développés que dans d'autres pays non communistes. Le top BERD place la Hongrie au premier rang pour ce qui est de la réglementation des activités économiques, mais montre que d'autres pays de l'Europe Centrale et la Roumanie l'ont dépassée largement dans le domaine des réformes fiscales. Le rapport conclue que les investisseurs locaux vont jouer un rôle de plus en plus important dans le développement du secteur privé dans les pays de cette région européenne.

Les réformes en enseignement ont aussi été réalisées à deux vitesses, de sorte que les écoles d'administration et sciences de la gestion se sont accommodées plus rapidement des nouvelles conditions de transition vers l'économie de marché que les écoles en administration publique. Ces écoles de commerce et sciences de la gestion, préparant l'arrivée sur le marché de hommes d'affaires et des gestionnaires bien préparés pour le secteur privé, ont procédé à des ajustements structurels rapides et ont bâti des ententes interuniversitaires solides avec plusieurs écoles de commerce et de sciences de la gestion renommées à travers le monde. À titre d'exemple concret dans ce sens, on pourrait mentionner, selon le Centre d'études en administration internationale CETAI¹⁶ de l'École des HEC, le partenariat éducationnel réalisé entre la meilleure école de sciences de la gestion roumaine ASE¹⁷ et deux des plus renommées écoles canadiennes de commerce et sciences de la gestion – HEC Montréal et l'Université d'Ottawa. Ce programme de

¹⁶ <http://neumann.hec.ca/echanges/ech15n03.htm#c2>, 2005

¹⁷ L'abréviation de «*Academia de studii economice*» dont la traduction en français correspond à «l'Académie des études économiques»

partenariat entre les 3 écoles de gestion a été réalisé et fonctionne depuis 1994 dans le cadre d'un MBA intensif d'une durée de 12 mois.

Afin d'accélérer les réformes en enseignement et d'améliorer la qualité de l'enseignement roumain, le Gouvernement Roumain a mis en place depuis l'année 2004, un programme spécial de bourses pour les étudiants qui désirent se spécialiser à l'étranger. Ainsi, selon le journal «Ziar¹⁸» quelques dizaines de finissants des lycées et des facultés reconnus par le Ministère de l'Éducation Publique de la Roumanie, vont pouvoir bénéficier des bourses d'études à l'étranger offertes par le gouvernement. Selon les spécifications du programme, les jeunes roumains vont se spécialiser en management, finances ou diplomatie dans des universités de prestige de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. Le programme s'appelle «*Bourse spéciale du Gouvernement Roumain*» et pour l'année 2005 le budget total qui y est associé s'élève à un million d'euro. Les spécialisations pour lesquelles les bourses seront offertes aux étudiants roumains pour des études du 1^{er} et du deuxième cycle à l'étranger seront : économie, droit, études européennes, relations publiques, communication, administration publique, diplomatie, sciences politiques, relations internationales, génie, éducation, agronomie, agriculture, défense nationale et sociologie. Pour être éligible à ce programme gouvernemental de bourses, les candidats doivent être citoyens roumains, âgés de maximum 35 ans et être étudiants en dernière année dans un lycée accrédité pour ceux qui veulent étudier à l'étranger dans un programme du 1^{er} cycle ou finissants des études universitaires pour ceux qui désirent embarquer dans un programme de maîtrise dans des universités reconnues à l'étranger. Les étudiants qui obtiendront des bourses pour des études à l'étranger seront également tenus de retourner au pays à la fin de leurs études et d'y travailler une certaine période de temps dans le secteur public. Comme les priorités du nouveau gouvernement néo-libéral démocratiquement élu au suffrage du 12 décembre 2004 portent sur les réformes radicales en administration publique, les étudiants les plus visés par ce programme de bourses seront les finissants du Lycée National d'Administration Publique pour des bourses études du 1^{er} cycle et ceux de la SNSPA ayant complété le premier cycle dans l'une des concentrations reliées à l'administration

¹⁸ www.ZIAR_COMBursedelaGuvernpentruaînvataafara.htm, 2005

publique, pour des bourses d'études du 2^e cycle à l'étranger, dans des institutions d'enseignement supérieur reconnues mondialement.

1.4. Le politique et l'administration publique en Roumanie

Malgré l'ouverture vers la démocratie et l'économie de marché libre, le climat politique roumain se trouve encore en convalescence après 45 ans de dictature communiste. Dans un premier temps, il faut prendre en considération le fait que la population roumaine âgée de plus de 30 ans a grandi et s'est instruite pendant le régime totalitaire de Ceausescu, étant systématiquement endoctrinée avec les idéaux et les valeurs communistes au fil de ans. Cela signifie que leurs mentalités et leurs systèmes de valeurs et de pensées ont été fortement influencés par les dogmes marxistes-léninistes, de sorte qu'ils sont encore victimes de l'apprentissage du passé. Il n'était pas surprenant de voir, même après le démantèlement du régime communiste, les nouveaux dirigeants roumains utilisant pendant leurs discours politiques le même langage de bois et la même terminologie que leurs prédécesseurs et en agissant parfois d'une manière totalement étrangère au nouveau climat démocratique qui venait de s'instaurer en Roumanie au début des années 1990. La Révolution de 1989 n'a entraîné que le changement de régime, sans pour autant être accompagnée par une révolution dans les mentalités des gens.

Deuxièmement, ceux qui ont pris le pouvoir en décembre 1989 et qui se voulaient être néo-démocrates, libéraux ou sociaux-démocrates, n'étaient que des anciens cadres du parti communiste ayant eu des hautes fonctions dans le régime de Ceausescu. À quelques exceptions près, la plupart des politiciens roumains d'aujourd'hui, quelles que soient les formations politiques d'où ils sont issus, faisaient partie du deuxième échelon de la hiérarchie communiste au moment de la Révolution de décembre 1989.

Quant à l'administration publique roumaine, il n'y a pas eu de changements considérables depuis la rupture avec le régime communiste, en ce sens qu'il n'existe toujours pas une dissociation clairement définie entre la fonction publique et la politique.

Ainsi, les fonctionnaires publics sont restés en quelque sorte asservis aux grandes décisions prises par les acteurs politiques du pays, quoique ce phénomène se passe aujourd'hui dans un contexte démocratique garanti par le pluralisme politique. Tout comme pendant l'ancien régime communiste, les fonctionnaires publics manquent d'autonomie dans leur prise de décision et sont considérés comme des simples exécutants des décisions prises par les grands politiciens roumains. C'est d'ailleurs l'une des préoccupations du nouveau Gouvernement Roumain démocratiquement élu en décembre 2004 et exprimée dans le premier discours du Président élu Basescu, de sortir les institutions de l'État de la tutelle politique et de garantir la neutralité politique de la fonction publique roumaine.

1.5. SNSPA – historique

La SNSPA est le successeur de l'ancienne école de sciences politiques «*l'Académie Stefan Gheorghiu*», qui avait comme mission de former des nouveaux cadres pour la hiérarchie du Parti Communiste, dans le but de remplacer les dirigeants communistes arrivés à la retraite et de perpétuer la doctrine marxiste-léniniste. En règle générale, les étudiants admis dans cette école étaient majoritairement d'enfants des dirigeants communistes qui occupaient à l'époque des hautes positions dans la hiérarchie de l'état totalitaire, auxquels il s'ajoutait un nombre restreint des finissants des lycées recrutés par le parti communiste pour des «*activités exemplaires*» (suivre leurs collègues de classe, faire des rapports écrits sur leurs activités et informer de façon constante le parti communiste des éventuels comportements indésirables identifiés dans le groupe, voire des comportements qui s'éloignaient de la ligne dictée par la doctrine communiste) au sein de la Commission jeunesse du parti communiste (*UTC*¹⁹). Les professeurs et les enseignants eux aussi étaient sélectionnés parmi les dirigeants communistes ayant fait preuve d'attachement aux «valeurs et idéaux du parti communiste».

Peu après la révolution anti-communiste de décembre 1989, le professeur Vasile Secares (actuel recteur de la SNSPA) couchait sur le papier pour la première fois le concept de la

¹⁹ Abréviation de « *Uniunea Tineretului Comunist* » dont la traduction en français correspond à « l'Union de la jeunesse communiste »

SNSPA – une école moderne ayant le but de préparer les nouvelles élites intellectuelles, politiques et professionnelles. Le nouveau chemin démocratique, emprunté par la Roumanie depuis décembre 1989, avait besoin de gens capables d'assimiler les nouvelles valeurs démocratiques afin de pouvoir poursuivre la transition et se rapprocher le plus des valeurs promues par la grande famille européenne. C'est dans ce contexte qui naît la SNSPA, comme une «*obsession*» pour répondre à ces grands défis de fin des années 1990, selon l'expression employée par M. Vasile Secares²⁰, le recteur de la SNSPA.

C'est en janvier 1990 que le premier gouvernement de transition approuve l'institutionnalisation d'une «Faculté des Hautes Études Politiques» (en roumain «*Facultatea des înalte studii politice*») affiliée à l'université de Bucarest, qui offrait en première des cours de 2^e cycle universitaire dans les domaines de sciences politiques, administration publique et relations internationales. La création de cette faculté avait comme objectif principal la formation d'une nouvelle élite intellectuelle, politique et professionnelle, menée à soutenir et perpétuer les réformes politiques, économiques, administratives et institutionnelles en Roumanie.

En 1991 la «Faculté des Hautes Études Politiques» affiliée à l'Université de Bucarest devient la SNSPA – école indépendante des études en administration publique et en sciences politiques – et enrichit sa structure universitaire en ajoutant trois nouveaux départements à ceux déjà existants, soient les départements de Communication, des Relations Publiques et de Management.

Depuis 1995, la SNSPA organise ses premiers programmes d'enseignement supérieur et en 1998 l'École obtient l'accréditation gouvernementale, devenant ainsi une des premières écoles indépendantes accréditées par la Gouvernement Roumain.

En 2002, avec le soutien du Quartier Général de l'OTAN, la SNSPA développe le Centre des Études de l'OTAN – ayant le but de devenir un centre régional d'excellence pour la

²⁰ http://www.snsa.ro/ro/prezentare/prezentare_main.htm, 2005

préparation de ceux qui vont travailler dans les structures transatlantiques, dès que la Roumanie sera acceptée comme membre plein de L'OTAN.

L'année 2004 est marquée par des nouveaux ajustements structurels faits par la SNSPA, ajustements imposés par les grands défis de l'adhésion de la Roumanie à l'Union Européenne. Ainsi des nouveaux cours et programmes s'ajoutent à ceux existants, dans le but de préparer les étudiants et d'enrichir leurs connaissances en matière d'intégration européenne.

1.6. Mission et objectifs de la SNSPA

Globalement, la mission de la SNSPA a été exprimée clairement par Monsieur Vasile Secares, le recteur de la SNSPA, de la manière suivante :

«Nous sommes au début d'une nouvelle période de consolidation et de développement institutionnel. Dans ce contexte, l'option de transformer de notre école dans la plus puissante institution académique du pays, pour ce qui est de la préparation et de l'expertise dans les sciences de la gouvernance, nous apparaît comme essentielle²¹».

Ce désir de devenir la plus importante institution académique roumaine naît d'une série des besoins nationaux d'ordre politique et économique, à court et moyen terme, identifiés par la direction de la SNSPA.

Parmi les besoins nationaux à court terme identifiés par la direction de recherche de l'institution roumaine, l'intégration européenne semble être une priorité immédiate. Vu les constats et les recommandations faits par Madame Emma Nicholson, par Monsieur Gunther Verheugen et par l'Organisation Transparency International concernant la situation en Roumanie, la SNSPA a mis l'accent sur le développement des cours et programmes visant la formation des gestionnaires capables de mieux comprendre le phénomène d'intégration européenne, ainsi que les mécanismes permettant l'accélération

²¹ http://www.snsa.ro/ro/prezentare/prezentare_main.htm, 2005

des reformes démocratiques dans lesquelles le pays s'est engagé depuis le début des années 1990.

Visant l'enrichissement des connaissances, la reconnaissance internationale et la performance, la SNSPA a déjà conclu une série de partenariats²² avec des institutions nationales et internationales, ainsi qu'avec des écoles européennes spécialisées en administration publique et sciences politiques. Parmi ceux-ci on compte :

- Le Parlement et le Gouvernement de la Roumanie
- La Banque Mondiale – Le Collège européen de Bruxelles
- Le Conseil national de recherche scientifique pour l'enseignement supérieur
- EUCNORD – Danemark
- École Nationale d'administration publique – Copenhague, Danemark
- Le Centre du droit administratif EPLC – Grèce
- IMEDIA – Espagne
- FORMAPER – Italie
- NISPAcee - Network in Public Administration in Central and Eastern Europe
- L'Université Paris X – Nanterre
- L'Université de Perugia
- L'Université de Bologne
- L'Université de Trieste
- L'Université libre de Bruxelles
- L'Université de Montpellier

Pour ce qui est des besoins de la SNSPA à moyen terme, la nécessité de comprendre et d'appliquer un nouveau cadre éducationnel en administration publique axé sur la saine pratique de l'administration publique, garantie par la neutralité de celle-ci face à la politique, en est une priorité. Cela permettra aux formateurs de la SNSPA de comprendre et d'accepter l'existence d'autres façons de faire en management et de partager ces

²²<http://www.admpubl.snsa.ro/parteneriat.htm>, 2005

nouveaux concepts avec les étudiants, dans le but de les préparer à travailler dans une fonction publique moderne, moins rigide et indépendante du politique. Dans ce sens, la direction de la SNSPA montre un vif intérêt dans la réalisation des partenariats et ententes interuniversitaires avec des écoles d'administration publique à travers le monde, qui ont déjà implémenté dans la structure de leurs programmes les concepts modernes basés sur l'efficacité de la gestion par objectifs et par résultats propres au secteur privé, sur la diminution du rôle de l'État dans l'administration publique, sur la réalisation des partenariats publics privés et tout cela, dans le but ultime d'offrir les meilleurs services possibles aux citoyens.

2. CRITÈRES DE RECHERCHE ET CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

2.1. Critères de recherche et recherche des variables pertinentes qui pourraient avoir un impact sur la réalisation du partenariat éducationnel entre l'ENAP et la SNSPA

Afin d'identifier quelles sont les variables qui seraient les plus représentatives et significatives pour étudier le partenariat entre l'ENAP et la SNSPA, nous avons procédé à une recherche dans la littérature scientifique disponible et portant sur les écrits pertinents associés aux partenariats universitaires et cela, dans tous les bibliothèques des constituantes de l'Université de Québec. Dans le but de trouver des recherches déjà faites sur des situations similaires que celle qui fait l'objet de cette étude, j'ai choisi des thèmes de recherche portant sur des sujets d'ordre général tels que «*partenariats et éducation*», «*partenariats et universités*» et «*scholar internship*». Pour ce qui est de la recherche portant sur «*partenariats et éducation*», j'en ai identifié 36 notices n'ayant pour la plupart pas de lien direct avec le thème et pour ce qui est de la recherche portant sur «*partenariats et universités*» ou «*scholar internship*», j'en ai identifié 234 notices, dont un grand nombre revient de 4 à 5 fois. Par exemple, le seul document scientifique qui portait sur le thème «international partnership» - «*An analysis of international partnership programs : The case of an historical disadvantaged institution in South Africa*²³», faisait référence à une situation de partenariat éducationnel spécifique, car on présentait le cas d'une institution sud-africaine d'enseignement supérieur défavorisée.

Plusieurs variables possibles ont été analysées dans les ouvrages de spécialité, dans le but de bien orienter l'étude de faisabilité de ce partenariat éducationnel entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique, en ciblant des critères de recherche pertinents pour le but de cette étude. Parmi ces variables possibles retrouvées dans la base de données Metapress, on compte un nombre de 563 notices qui portent sur les thèmes suivantes, assujettis aux critères de recherches «*partnership et universités*» : **la culture nationale et les valeurs nationales, la formation et les langues**

²³ <http://www.metapress.com/content/v028568k534r78h2>

d'enseignement, la recherche, la formation des maîtres, l'organisation scolaire, les partenariats avec l'industrie, les partenariats avec la communauté, le mentoring et le tutoring, le choc culturel, le langage (barrières à la communication dans les partenariats), le choc éducationnel. Également, dans *«Sage éducation»*, on a trouvé un nombre de 47 notices portant sur les mêmes thèmes ci-haut mentionnés et assujettis aux critères de recherche *«partenariats universitaires, éducationnels ou interculturels»*.

Afin de bien cerner les variables qui pourraient être prises en considération pour les fins de notre étude, on va essayer de les recenser une par une, dans le but d'évaluer leur pertinence et d'arrêter celle ou celles qui auraient le plus de poids pour l'avancement de la présente recherche.

En effet, dans la recension des écrits pertinents, si l'on prend par exemple la variable *«culture nationale»* et/ou *«valeurs nationales»*, on constate que, selon l'étude faite par le chercheur néerlandais Geert Hofstede (1980 :42-63) portant sur les dimensions culturelles d'une soixantaine de pays, il n'y a pratiquement pas de données sur la Roumanie, ni sur le Québec. Cela est dû au fait qu'au moment de l'analyse faite par l'auteur, le pays était encore sous le régime communiste et, en conséquence, ne faisait pas partie des pays d'Orient et de l'Occident qui avaient été soumis à cette analyse des comportements et des attitudes de ses ressortissants, permettant de dégager des différences et des similitudes culturelles en fonction des quatre dimensions principales identifiées par Hofstede (le couple individualisme/collectivisme, la distance par rapport au pouvoir, l'élimination de l'incertitude et le couple masculinité/féminité).

En ce qui consiste la *«compatibilité des systèmes administratifs nationaux»*, comme autre variable possible, il n'existe pas non plus des données scientifiques sur le système administratif roumain, qui pourraient servir comme base d'analyse comparative. Après la Révolution anti-communiste de Décembre 1989, le système administratif roumain a souffert des transformations significatives et se situe encore en phase d'ajustements majeurs, dans le but de s'harmoniser à l'ensemble des normes et réglementations du système administratif de l'Union Européenne.

La recherche assujettie au thème «*partenariats éducationnels*» ou «*intercultural education*», nous a permis de trouver des écrits pertinents portant sur la Bulgarie, tel que l'ouvrage de Jak Jabes (1999) - «*Teaching of public management*», ayant le thème «*Éducation et recherche en Bulgarie*», mais aucun document scientifique à ce sujet ne porte sur la Roumanie. Dans un premier temps, il s'agit ici d'une analyse qui porte exclusivement sur le développement universitaire de la recherche dans des institutions bulgares d'enseignement supérieur, ce qui ne peut pas constituer un modèle à suivre pour notre étude. Deuxièmement, même si la Bulgarie et la Roumanie sont des pays voisins, il y a des grandes différences culturelles et linguistiques (les bulgares sont des slaves, tandis que les roumains sont des latins), ce qui représente une autre barrière majeure dans le rapprochement des deux sociétés.

La recherche portant sur les thèmes «*Choc culturel*» et «*Choc éducationnel*», n'offre pas non plus des données scientifiques sur des expériences roumaines reliées à ces deux paramètres. A cet égard, le seul document scientifique identifié - «*This Business of Internationalization: The Academic of 6 Asian MBA International Students at the University of Minnesota's Carlson School of Management*²⁴» - fait référence à des variables telles que le choc culturel, le choc éducationnel et les barrières linguistiques, qui affectent le processus d'apprentissage des étudiants asiatiques dans leur cheminement universitaire de MBA chez Carlson School of Management. Il s'agit essentiellement d'une étude qui touche uniquement des variables propres à la culture asiatique et, par le fait même, ne peut pas servir comme base d'analyse pour la présente recherche.

Quant au sujet «*Partenariats organisationnels*», le mot recherche semble être trop vaste par rapport à la nature spécifique du présent ouvrage, qui porte essentiellement sur des organisations assez spécifiques, tels que les institutions d'enseignement supérieur qui envisage bâtir un programme d'enseignement commun, axé sur la mobilité étudiante et professorale.

²⁴ <http://jsi.sagepub.com/cgi/reprint/5/4/317>

Le critère de recherche portant sur le thème «*Formation et langues*», est considéré comme étant non pertinent, vu le fait que celui-ci s'éloigne de l'objectif de la recherche qui consiste plutôt à analyser et évaluer les possibilités de convergence entre les deux institutions qui pourraient développer un programme d'enseignement commun. Pourtant, je ne me suis pas posé la question portant sur la langue de l'enseignement, mais cela pourrait bien trouver un intérêt particulier une fois qu'on aurait découvert certaines convergences possibles entre les deux institutions à l'étude. Il s'agit donc là d'une variable qui pourrait être considérée lors de la mise en place d'un projet commun mais qui apparaît prématurée dans notre cas, vu le fait qu'on cherche prioritairement des variables de base qui pourraient nous permettre d'arriver à une conclusion concernant cette étude de faisabilité d'un tel partenariat éducationnel.

Par rapport au critère d'analyse possible sur le thème de la «*Recherche*», celui-ci n'est pas pertinent non plus, vu le fait qu'on ne s'intéresse pas à la possibilité de bâtir un programme de recherche en commun entre les deux institutions. Par exemple, le document «*University and the British aid programme : The case of Nigeria during the 1970's*²⁵», ne répondait pas non plus à une situation similaire qui aurait pu servir comme base d'analyse pour le présent ouvrage, car le document faisait référence aux partenariats axés sur la recherche universitaire, et non sur la création d'un programme commun axée sur la mobilité étudiante et professorale. Le thème portant sur «*Mentoring et tutoring*», ne répond pas non plus au but spécifique de cette étude de faisabilité, car notre étude vise à bâtir un programme commun de 2^e cycle entre les deux universités, et non une coopération axée sur le conseil ou la tutelle académique.

Quant au thème recherché portant sur la «*Formation des maîtres*», les références se penchent plutôt sur les «*maîtres d'école*», ce qui fait en sorte que ce critère s'éloigne encore plus de la nature spécifique de l'étude de faisabilité proposée. De plus cette dernière ne traite pas de la formation des professeurs à ce stade-ci de la recherche. Il en est de même pour les thèmes recherchés, tels que «*Organisations scolaires*», «*Partenariats avec l'industrie*» et «*Partenariats avec la communauté*», qui ne permettent

²⁵ <http://www.metapress.com/content/t7364pl55k21ln83>

pas de fournir des éléments recherchés qui pourraient répondre aux besoins spécifiques de l'étude de convergence possible entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique. Par exemple, le texte de Newby Peter, «*Promises and actions: are universities the problem in building partnerships*²⁶», fait référence plutôt au thème «*partenariat et industrie*», ce qui est loin de constituer une base d'étude similaire à celle-ci qui fait l'objet de la présente recherche.

En analysant une par une ces variables possibles, je suis arrivé à la conclusion qu'elles ne peuvent pas être prises en considération pour le but de mon étude de faisabilité, vu le fait qu'il n'existe pas des données scientifiques sur lesquelles je pourrais bâtir mon analyse raisonnable à l'égard la réalisation possible du partenariat éducationnel.

Pourtant, dans la recension des écrits pertinents, nous avons découvert deux variables possibles qui pourraient avoir un impact sur la réalisation du partenariat universitaire entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique, voire les «*valeurs des professeurs en administration*» et les «*structures des programmes de 2^e cycle*» des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique. Pour ce qui est de la première variable, l'ouvrage de Denis Proulx (1995) - «*Recherche sur les valeurs de professeurs de management de l'ENAP*», constitue une excellente référence pour ce premier volet d'analyse. Quant à la deuxième variable proposée pour cette étude de faisabilité, la disponibilité des données relatives aux descriptifs des programmes et de contenus des cours pour chacune des institutions d'enseignement supérieur comparées, constitue une autre référence pertinente, permettant bien mener notre recherche. Ces deux variables répondent à la fois aux critères de pertinence de l'analyse, vu la disponibilité des données scientifiques, ainsi qu'à la nature spécifique de cette étude de faisabilité. Dans le cas de la première variable proposée – *les valeurs des professeurs en administration* - les écrits scientifiques pertinents ayant déjà traité au sujet des valeurs des professeurs de l'ENAP, constitueraient une base solide et pertinente quant à l'exercice d'une étude comparative entre les professeurs des deux institutions

²⁶<https://commerce.metapress.com/content/x2n30r6574453346>

d'enseignement supérieur en administration publique. La question des «*valeurs*» est fondamentale dans l'enseignement en général et encore plus dans la réalisation d'un partenariat éducationnel entre deux institutions d'enseignement situés dans des pays différents, à cause notamment de l'autonomie dont jouissent les professeurs au-delà des programmes et surtout dans un contexte où il ne peut pas exister de standardisation. Ainsi, en appliquant le même modèle d'analyse des valeurs des professeurs en administration de l'ENAP (**qui est déjà existant**) sur les professeurs de la SNSPA, on pourrait avoir une même base de comparaison et trouver de convergences ou de divergences à l'égard des valeurs des deux groupes de professeurs analysés, ce qui permettrait de tester l'incidence possible de la variable «*valeurs*» sur la réalisation du partenariat éducationnel entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique.

Quant à la deuxième variable possible identifiée – *les structures des programmes* – elle présente le double avantage de la disponibilité et de la pertinence des données (les structures des programmes et les contenus des cours ont été analysés préalablement et approuvés par les directions des études de 2^e cycle de l'ENAP et respectivement de la SNSPA), permettant encore une fois de tester, sur une base raisonnable, la compatibilité entre les deux écoles de gestion, ainsi que l'impact possible d'une éventuelle compatibilité à ce niveau, sur la réalisation du partenariat éducationnel entre l'ENAP et la SNSPA.

En conséquence, suite à la recension des écrits pertinents portant sur l'ensemble des thèmes ci-haut mentionnés et sur les variables possibles étudiées, ainsi qu'après les consultations eues avec mon directeur de mémoire, nous sommes arrivés à la conclusion que seules les variables «*valeurs des professeurs*» et «*structures des programmes*» peuvent être prises en considération d'une manière raisonnable pour les fins de cette étude de faisabilité, vu le fait que, parmi l'ensemble des variables analysées, ces deux-ci sont les seules qui pourraient répondre à la fois aux critères de pertinence axées sur la disponibilité des données scientifiques et à la nature spécifique de cette recherche.

En conclusion, nous retenons ces deux variables pour les fins de cette étude de faisabilité du partenariat éducationnel entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique et nous allons les étudier minutieusement une par une, de manière à pouvoir trouver des réponses pertinentes et argumentées quant à l'influence possible de celles-ci sur la réalisation possible d'un partenariat éducationnel entre l'ENAP et la SNSPA.

2.2. Cadre théorique de l'étude

Dans le but d'obtenir des résultats pertinents sur cette recherche, je me propose dans un premier temps de définir des paramètres qui me semblent être les plus susceptibles d'influencer favorablement la réalisation du partenariat éducationnel entre les deux écoles d'administration publique et de les analyser de façon détaillée une par une (*ex : structure des programmes et valeurs des professeurs en management des deux écoles*). Il y aurait probablement d'autres variables qui pourraient exercer une certaine influence sur la réalisation d'un partenariat éducationnel entre les deux institutions, mais je me suis arrêté sur ces deux-ci, car j'ai désiré d'une part, trouver une base de comparaison faisable entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique (pour ce qui est du premier volet de l'analyse comparative portant sur les valeurs des professeurs), et d'autre part, utiliser les données disponibles sur les plans des cours (pour ce qui est du deuxième volet de l'analyse comparative portant sur la structure des programmes). Chacun de ces paramètres constituera des blocs d'analyse poussée (chapitres sept et huit), étudiée séparément afin d'identifier le poids que chacun d'eux a sur la variable dépendante «*Réalisation du partenariat*».

Dans un deuxième temps, je vais essayer d'évaluer le poids de chacune de ces variables qui puissent influencer la réalisation du partenariat éducationnel et d'en tirer des conclusions partielles sur l'influence de chacune d'elles sur la réalisation du partenariat.

Une fois avoir identifié séparément le poids d'incidence de chacune des variables indépendantes, «*structures de programmes*» et «*valeurs*», sur la variable dépendante appelée «*réalisation du partenariat*», je vais essayer de conclure sur l'impact de

l'influence simultanée de chacune des variables indépendantes sur la variable dépendante.

Plus spécifiquement, je vais énoncer une hypothèse de recherche qui me permettra de mettre en lien de double dépendance les trois variables suivantes:

Variable dépendante = Réalisation du partenariat éducationnel (RP)

Variable indépendante 1 = Compatibilités au niveau de structures des deux programmes (CS)

Variable indépendante 2 = Compatibilités des valeurs des professeurs en management des deux institutions (CV)

En considérant ces variables, je pourrais énoncer une question de recherche reliant les trois variables ainsi définies, de la manière suivante :

«Quelles pourraient être les chances de la réalisation d'un partenariat éducationnel entre l'ENAP Québec et la SNSPA Bucarest, en fonction des compatibilités identifiées au niveau des structures des programmes et des valeurs des professeurs en administration des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique?»

La confirmation de cette hypothèse de recherche permettra de conclure que le partenariat éducationnel entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique serait réalisable, en fonction de l'existence d'une incidence positive des deux variables indépendantes analysées sur la variable dépendante, qui fait l'objet de cette étude.

3. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie employée pour la réalisation de la recherche comprendra l'emploi d'outils de recherche appropriés et adaptés à chacune des étapes de son développement. Parmi ceux-ci, on compte la recherche basée sur la documentation pertinente écrite, la préparation et l'analyse des questionnaires partagés aux sujets de recherche, la préparation et l'analyse des entrevues enregistrés avec les sujets de la recherche, ainsi que la cueillette des données secondaires et primaires, leur analyse et leur rassemblement.

Afin d'identifier les compatibilités et les complémentarités des deux structures de programmes en management offerts par les deux écoles d'administration publique, une analyse de chacune des structures respectives et des contenus des cours seront réalisés individuellement, à Montréal et ensuite à Bucarest. Dans une étape préliminaire, une étude approfondie sera effectuée sur la structure des cours de management offerts à l'ENAP dans le cadre des programmes du 2^e cycle. Pour cela, l'analyse de la structure des programmes du 2^e cycle de l'ENAP et la consultation des plans des cours détaillés en management servira comme base pour ce volet de recherche. De manière analogue, pendant la période de résidence dans le campus universitaire de la SNSPA à Bucarest, la même étude portant sur la structure des programmes de 2^e cycle en management, ainsi que sur le contenu des cours associés, sera effectuée dans le but d'obtenir les données qui serviront comme base de comparaison à l'égard de la structure des programmes. Cette première étude comparative me permettra de dégager un premier résultat partiel quant à la manière dont les compatibilités et les complémentarités identifiées pourraient avoir un impact positif sur la réalisation du partenariat éducationnel entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique.

Dans un deuxième temps, une seconde étude comparative sera réalisée au niveau des valeurs personnelles des professeurs en management des deux écoles d'administration publique. Cette étude nous permettra de comprendre la perception du management et de l'enseignement pour chacun des groupes de sujets étudiés, ainsi que les liens qu'ils font entre les valeurs et l'enseignement. Plus spécifiquement, ce volet de recherche, nous permettra de comprendre l'enseignement du management et des disciplines liées au

management, à travers les valeurs personnelles et les paradigmes auxquels se réfèrent les enseignants et qui vont se refléter dans la pratique enseignante. Cette étude sera donc essentiellement qualitative, ayant comme but de décrire de façon nuancée et d'interpréter les valeurs personnelles identifiées pour chacun des groupes de sujets étudiés. Il est à noter que l'interprétation des valeurs et des paradigmes identifiés lors des entretiens et de l'observation de la pratique enseignante auprès des sujets étudiés, tiendra compte à la fois de leur subjectivité et de celle de l'analyste qui, selon Proulx (1995 :96), *«a comme caractéristique d'être à effet constant, d'être permanente et inévitable, d'être à la base même de ce qui nous permet de donner un sens à ce qui est observé»*. Parmi les approches qualitatives existantes dans la littérature de spécialité, l'approche herméneutique est celle qui, selon Proulx (1995 :109), *«permet dans ce nouveau contexte de décrire les valeurs, tout en les interprétant à l'aide de notre subjectivité»*. Pour cela, le volet d'analyse à l'égard des valeurs des professeurs en management aura comme base le cadre théorique et la méthodologie de l'étude scientifique réalisée par Proulx (1995) sur les sujets de l'ENAP (campus de Québec et de Montréal). Vu le fait que, selon Rossman, Corbett et Firestone (1988), les valeurs ne changent pas dans le temps, je vais réutiliser la méthodologie de Proulx dix ans plus tard dans mes propres recherches en Roumanie, sur des professeurs en administration publique de la SNSPA et cela, par le biais des entretiens enregistrés avec les sujets, des observations faites pendant l'exercice de la pratique enseignante et/ou par des questionnaires distribués à ceux-ci.

Cette deuxième étude comparative me permettra de dégager un deuxième résultat partiel quant à l'existence des compatibilités au niveau des valeurs identifiées aux deux groupes des sujets et à la manière dont chacun des groupes perçoit et entend par le management public, dans le but de tirer une deuxième conclusion partielle sur l'impact que cette variable *«valeurs»* pourrait avoir sur la réalisation du partenariat éducationnel entre les deux institutions d'enseignement. Ce volet de l'étude comprendra donc, pour chacun des groupes étudiés, une description de la population retenue, le traitement de la cueillette de données et l'analyse de celles-ci, qui servira ensuite à des fins de comparaison.

Finalement, l'analyse comparative des deux variables mentionnées, l'évaluation du poids de chacune d'elles et leur impact respectif sur la réalisation possible du partenariat éducationnel seront ensuite analysés, dans le but de tirer une conclusion sur la réalisation du partenariat éducationnel entre les deux institutions d'enseignement étudiées. De cette manière, l'hypothèse de recherche énoncée dans le cadre théorique du travail, pourrait être validée ou rejetée, selon les résultats comparatifs obtenus entre les variables en question.

4. L'IMPORTANCE DES PARTENARIATS ÉDUCATIONNELS ET LE LIEN ENTRE LES VALEURS DES ENSEIGNANTS ET LES PARTENARIATS ÉDUCATIONNELS

4.1. Les partenariats éducationnels et leur importance

De nos jours, l'enseignement de qualité est l'un des principes fondamentaux auxquels ont adhéré bien d'établissements universitaires du monde entier. La mondialisation des marchés impose aux organisations et aux établissements d'enseignement supérieur de faire preuve d'ouverture vers le monde, dans le but d'accroître leur compétitivité sur le marché mondial. Dans ce contexte, la qualité du savoir demeure sans doute un facteur clé du développement durable dans tout pays, parce qu'elle est le garant de la performance et de la compétitivité de tout individu ayant complété ses études post-secondaires. Or, dans le contexte de la mondialisation, la réalisation des partenariats du savoir s'impose comme une mesure visant à favoriser le développement social et la compétitivité économique du pays.

Dans ce sens, selon Karen Mc Bride, vice présidente de l'Association des universités et collèges du Canada, association qui représente 89 universités et collèges universitaires publics et privés à but non lucratif à travers le pays, *«le savoir est la clé de l'optimisation du potentiel d'un pays. Ainsi, du point de vue de la politique étrangère, la principale difficulté consiste à exploiter à fond les avantages que présente la mondialisation du savoir pour la compétitivité économique et le développement social du Canada. A notre avis, pour relever le défi, il faut que nous favorisons l'établissement de relations élaborées fondées sur le savoir avec d'autres pays, en particulier avec les principaux partenaires économiques actuels ou potentiels du Canada comme les États-unis, le Japon, la Chine, le Brésil, l'Inde et le Mexique²⁷»*.

À cela, elle ajoute que, *«il existe actuellement plus de 3100 partenariats actifs dans le monde entier, dont un grand nombre de liens en place avec la Chine, le Mexique et le Japon. A ces partenariats s'ajoute la multitude d'ententes de collaboration conclues*

²⁷ http://www.aucc.ca/_pdf/francais/reports/2005/emerging_markets_f.pdf

entre chercheurs de tous les pays, ententes qui sont monnaie courante aujourd'hui dans les milieux de la recherche²⁸».

En soulignant la nécessité de création des partenariats universitaires internationaux, l'ACDI (Association canadienne de développement international) a mis en place, depuis 1994, le Programme de partenariats universitaires en coopération et développement (PUCD), programme ayant financé plus de 100 projets de développement international dans les domaines de l'éducation, des sciences naturelles et des sciences humaines. *«Les projets financés par le Programme de PUCD s'inscrivent dans le cadre des priorités de l'Aide publique au développement du Canada, du mandat de réduction de la pauvreté de l'ACDI et des priorités de développement des pays en développement d'Asie, d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Amérique latine et d'Europe de l'est où les projets sont mis en œuvre. Les projets englobent généralement toute une gamme d'activités : création de programmes d'études, renforcement des départements universitaires et de la formation, perfectionnement des enseignants, etc. Les activités sont menées par des équipes chez chacun des partenaires. En ce sens, le Programme de PUCD n'est pas un programme de bourses personnelles, ni de collaboration entre deux professeurs, mais un véritable programme de jumelage universitaire.²⁹»*. Selon la description du mandat de PUCD, il s'agit de la nécessité soulignée par le programme de créer des partenariats universitaires visant à répondre simultanément aux besoins en formation de ressources humaines dans les pays en voie de développement, ayant comme but le développement durable dans ces pays, ainsi qu'aux besoins des collectivités de ces pays.

Selon l'ACDI, la Roumanie fait partie des pays qui sont admissibles à l'aide au développement du Canada et cela, à partir des années 1991, suite au démantèlement du régime communiste dans ce pays. Les objectifs du programme PUCD pour la Roumanie, étalés sur 14 années, sont :

- *«appuyer la démocratisation et la libéralisation économique de la Roumanie par la création des partenariats mutuellement avantageux;*

²⁸ http://www.aucc.ca/pdf/francais/reports/2005/emerging_markets_f.pdf

²⁹ http://www.aucc.ca/upcd-pucd/about_us/index_f.html

- *participer aux efforts internationaux visant à réduire les menaces à la sécurité internationale, particulièrement en ce qui a trait à la sécurité nucléaire;*
- *la programmation visant la bonne gouvernance, la transition à une économie de marché, la facilitation du commerce³⁰».*

Même si le programme PCUD aurait pris fin en 2006, vu le fait que la Roumanie rejoindra la grande famille européenne officiellement à partir du 1^{er} janvier 2007, le pays demeure admissible à du financement par l'entremise des programmes multilatéraux, y compris le Programme d'assistance humanitaire internationale.

La nécessité d'une éducation de qualité sans frontières a été exprimée conjointement en 2004 par l'Association des Universités et collèges du Canada (AUCC), le American Council on Education (ACE), le Council on Higher Education Accreditation (CHEA) et l'Association internationale des universités (AIE), dans la déclaration intitulée «Un enseignement supérieur de qualité au-delà des frontières». Selon la définition attribuée dans la déclaration de 2004, *«l'enseignement supérieur au-delà des frontières constitue un phénomène de premier plan aux multiples facettes qui comprend les mouvements de personnes (étudiants et professeurs), les fournisseurs (établissements d'enseignement supérieur présents physiquement ou virtuellement dans le pays hôte), les programmes (cours ou programmes d'études) et les projets (programmes d'études conjoints ou projets de développement, par exemple). Ces activités se déroulent dans le cadre de projets coopératifs de développement, d'échange et de liens entre universités et d'initiatives commerciales réalisées à l'échelle internationale³¹»* Cette déclaration, à laquelle ont suscrite un bon nombre d'établissements d'enseignement supérieur du monde entier, *«a été motivée par la l'expansion de l'enseignement au-delà des frontières impulsée par le marché et alimentée par l'accroissement de la demande en matière d'enseignement supérieur à l'échelle mondiale, par le déclin du financement public dans bien des pays,*

³⁰ <http://www.acdi-cida.gc.ca/roumanie>

³¹ http://www.aucc.ca/qa/_pdf/crossborder_checklist_f.pdf

par une diversification des organismes offrant un enseignement supérieur et par l'apparition de nouvelles méthodes d'enseignement³²».

Selon l'énoncé des principes³³ de cette déclaration, l'enseignement supérieur au-delà des frontières vise, entre autres :

- contribuer au bien être économique, social et culturel général des collectivités;
- le renforcement de la capacité des pays en développement en matière d'enseignement supérieur, de façon à promouvoir l'équité à l'échelle mondiale;
- fournir une expertise disciplinaire et professionnelle et s'efforcer d'inculquer aux apprenants la pensée critique sur laquelle reposent les principes de responsabilité civique aux échelons local, national et international;
- rendre des comptes au public, aux étudiants et aux gouvernements;
- accroître les occasions de mobilité internationale pour les professeurs, les chercheurs et les étudiants;
- fournir aux étudiants et aux parties intéressées, de l'information claire et complète sur l'enseignement qu'ils offrent.

4.2. Lien entre les valeurs des enseignants et les partenariats universitaires

«Au Canada, l'éducation, y compris l'enseignement supérieur, est une compétence constitutionnelle des dix provinces et des trois territoires du pays. À l'heure actuelle, les universités ne sont présentes que dans les provinces, et leurs pouvoirs leur sont conférés par les lois provinciales³⁴». Par ce fait, les établissements canadiens d'enseignement supérieur jouissent de leur propre autonomie en matière d'enseignement et établissent leurs propres politiques et mécanismes d'assurance de la qualité. Selon l'AUCC, «ces politiques peuvent être autonomes ou reposer sur des lois. Elles peuvent s'appliquer dans un environnement qui comprend d'autres niveaux d'assurance de la qualité, comme en

³² http://www.aucc.ca/qa/_pdf/crossborder_checklist_f.pdf

³³ http://www.unesco.org/iau/p_statements/fre/index.html

³⁴ http://www.aucc.ca/qa/pol_pract/index_f.html

Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario, au Québec, en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick et à l'Île du Prince Édouard, où les systèmes d'enseignement supérieur sont assortis d'un deuxième niveau d'assurance de la qualité». Au Québec, il y a deux mécanismes d'assurance de la qualité de l'enseignement, soit la **Commission d'évaluation des projets de programmes** et la **Commission de vérification de l'évaluation des programmes**. La Commission de l'évaluation des projets de programmes a pour mandat «*d'évaluer la qualité des programmes d'études conduisant à un grade de baccalauréat, de maîtrise et de doctorat*³⁵», tandis que la Commission de vérification de l'évaluation des programmes a pour mandat «*de vérifier l'adéquation des politiques et des pratiques institutionnelles par rapport au cadre de référence défini selon les termes de la Politique des établissements universitaires du Québec relative à l'évaluation périodique des programmes existants*³⁶».

Ainsi, on peut considérer la qualité de l'enseignement supérieur comme étant une valeur institutionnelle partagée par l'ensemble des établissements canadiens d'enseignement supérieur. Pourtant, au-delà de cette valeur partagée sur laquelle se penche l'enseignement, le processus de transmission du savoir est accompagné par la transmission des valeurs de l'enseignant vers l'enseigné. Il est donc important de faire une nette distinction entre les valeurs institutionnelles et celles qui seront transmises pendant le processus de la pratique enseignante. Pour cela, il est nécessaire de comprendre qu'un enseignement de qualité peut être perçu différemment en fonction de l'ensemble des valeurs qui seront transmises pendant la pratique enseignante.

On pourrait dire que les valeurs qui seront transmises pendant le processus d'apprentissage exercent une grande influence sur la qualité de l'enseignement. Il s'agit des valeurs qui seront partagées par l'enseignant aux enseignés pendant le processus d'apprentissage, valeurs qui complètent l'ensemble des valeurs dont chaque individu avait hérité de son milieu familial.

³⁵ http://www.crepuc.qc.ca/rubrique.php3?id_rubrique=54

³⁶ http://www.crepuc.qc.ca/rubrique.php3?id_rubrique=60

Pour cela, dans les chapitres subséquents, on va traiter en détail du poids qu'ont les valeurs qui sont transmises pendant la pratique enseignante, du type de valeurs qui accompagnent le processus du savoir dans chacune des deux institutions d'enseignement analysés et cela, dans le but de procéder à l'étude comparative des valeurs des professeurs en administration des deux écoles supérieures d'administration publique.

5. L'IMPORTANCE DE L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT ET D'AUTRES DISCIPLINES RELIÉES À L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'administration publique est un domaine d'activité d'une importance cruciale pour toute société, car elle représente l'ensemble des technologies mise en œuvre par des administrateurs publics, dans le but d'assurer la meilleure gestion du bien commun. Par le fait même, l'importance de l'enseignement en administration publique est grandiose, parce qu'elle joue un rôle fondamental dans la formation des futurs administrateurs publics, des vrais fonctionnaires publics et des hauts fonctionnaires (sous-ministres) à qui l'on confie la gestion du bien commun. L'enseignement dans les sciences de l'administration publique est devenu un phénomène extrêmement important, pas uniquement par le fait qu'il y a de plus en plus des étudiants qui choisissent de devenir des futurs administrateurs publics, mais plutôt par le fait que, selon Proulx (1995 :10) *«c'est un enseignement destiné à des groupes qui risque d'avoir une influence marquante sur la collectivité, à cause des positions stratégiques qu'ils pourraient occuper par la suite»*. Le management, comme science de l'administration, trouve son importance particulière et justifie son caractère de discipline fondamentale dans tout programme universitaire en administration, par le fait qu'il est reconnu comme cours obligatoire dans tous ces programmes de l'administration et cela, grâce à l'importance du rôle que devraient jouer les finissants de ces écoles d'administration dans la société de demain, voire leurs futures positions en tant que leaders d'organisations. L'importance du management et de son enseignement est aussi soulignée par la doyenne de la SNSPA, Lucica Matei (2001 :10), qui affirme que *«Le management suppose d'abord **action et application** au sein de toute organisation, étant en même temps l'essence du management des ressources humaines. Ainsi, il a une valeur, qui sera confirmée ou infirmée par des résultats»*. Selon Proulx (1995 :12), *«...dans l'enseignement du management, au-delà des connaissances, des méthodes et des techniques, il faut intégrer des visions des personnes et des valeurs qui se confrontent et se font valoir les unes et les autres. Cet échange peut se manifester autant par le contenu de ce qui est enseigné que par la façon de les enseigner, vue d'une façon globale et que nous appellerons les pratiques enseignantes (Honoré, 1980) qui constituent un bel exemple des relations*

interpersonnelles et d'organisation en vue d'atteindre des objectifs, ce qui est l'essence du management».

Par conséquent, l'enseignement du management n'offre pas une recette unique et unanimement acceptée par les enseignants de cette discipline et c'est là l'un des points centraux de cette recherche, visant à identifier l'existence possible des compatibilités à ce niveau, entre les enseignants de management des deux écoles supérieures d'enseignement en administration publique. Plus spécifiquement, et cela est le but du premier volet de cette recherche, on s'intéresse à savoir s'il y a ou non des manières similaires ou compatibles de penser, d'imaginer et d'enseigner le management, par les deux groupes de sujets à l'étude, voire les professeurs de l'ENAP et ceux de la SNSPA. Or, comme les valeurs et les paradigmes ont le plus de poids dans l'influence de cette pensée en management et de la pratique enseignante de cette discipline particulière, la comparaison sera donc faite en passant par les valeurs et les paradigmes de chacun des groupes de sujets étudiés. Avant de passer à l'analyse de ces deux aspects importants, je crois qu'il s'avère nécessaire de mentionner l'importance du paramètre *«culture»* et son influence majeure sur les valeurs, surtout par le fait que les deux groupes des sujets étudiés sont issus des cultures différentes. Pour cela, dans la section subséquente, je vais analyser séparément les deux cultures en question, québécoise et roumaine, pour ensuite identifier les ressemblances et les différences entre celles-ci, ainsi que l'impact de chacune d'elle sur le paramètre *«valeurs»*.

6. LA CULTURE ET SON IMPORTANCE EN TANT QUE FACTEUR D'INFLUENCE SUR LES VALEURS

6.1. Culture, définition, généralités

Pour bien comprendre le sens de la culture dans ce contexte, il s'avère nécessaire de bien différencier deux concepts qui sont en opposition, voire la culture organisationnelle et la culture sociale. La première fait partie d'un ensemble de normes acceptées par une organisation (culture d'entreprise), tandis que la deuxième, qui a un spectre beaucoup plus large, fait référence à des normes, des croyances, des coutumes et au langage, qui sont partagés par une population. Pour bien saisir la différence entre les deux types de cultures, on peut affirmer que la culture d'une organisation peut changer en fonction de la culture de la société où elle exerce ses activités d'exploitation et cela, surtout dans le cas de son implantation à l'étranger. Dans ces circonstances, c'est plutôt le concept de culture de la société – celle qui décrit le mode de vie d'un groupe d'individus – sur lequel je vais m'arrêter, car c'est lui qui risque d'avoir une forte influence sur les valeurs. Selon Gareth Morgan (1989 :120), *«quand nous parlons de culture, nous faisons en général allusion au modèle de développement que reflète, dans une société, son système de connaissance, son idéologie, ses valeurs, ses lois et le rituel de tous les jours....quand nous parlons de la société comme d'une culture, nous nous servons donc d'une vieille métaphore empruntée à l'agriculture pour nous attacher à des aspects très spécifiques du développement social.»*

Une définition plus exhaustive et plus généralement admise de la culture d'une société nous est proposée par Kroeber et Kluckhohn (1952 :181) : *«La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouverts (ou «artefacts») par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer*

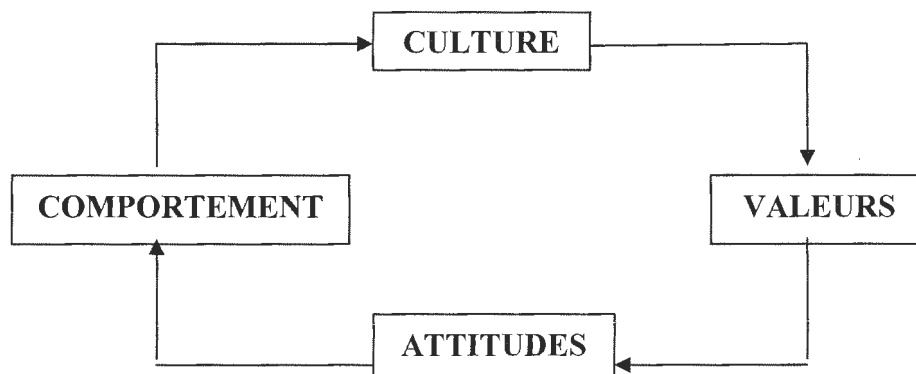
les systèmes culturels tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnants d'une action à venir».

La culture, selon Adler (1994 :17), présente trois caractéristiques fondamentales :

- *Elle est partagée par tous (ou presque tous) les membres d'un groupe social;*
- *Les aînés du groupe essayent de la transmettre aux jeunes membres;*
- *Elle modèle le comportement des individus ou elle structure leur perception du monde (particulièrement dans le cas de la morale, des lois et des coutumes).*

À l'intérieur d'une culture donnée, il existe une forte interdépendance entre les valeurs, les attitudes et les comportements de ses membres. Afin de mieux comprendre cette complexe interaction, il me semble approprié de définir d'abord les trois concepts, pour ensuite expliquer la nature et le sens de leur interaction. Selon Adler (1994 :18), la notion de *valeur* est expliquée par «*ce qui est explicitement ou implicitement désirable pour un individu ou pour un groupe et qui influence le choix qu'on fait parmi les modes, les moyens et les objectifs d'action*», celle de l'*attitude* par «*une construction d'esprit qui exprime des valeurs et qui dispose quelqu'un à agir ou à réagir d'une certaine façon face à quelque chose*» et le *comportement* par «*toute forme d'action humaine*».

Dans le schéma ci-joint, Adler (1994 :18) nous montre l'interaction logique de ces facteurs et l'influence de la culture sur le comportement, en passant par les valeurs et les attitudes.



Le concept de «*culture de la société*» veut donc rendre compte des différentes façons de vivre, de s'organiser, de penser, d'interagir, etc., dans les différentes sociétés du monde.

Il rend donc compte des valeurs, des croyances, des symboles, des activités, des comportements propres à des groupes et à des sociétés.

La culture d'une société est donc plus importante que celle d'une organisation, car elle exerce involontairement une influence sur cette dernière, par le fait que les leaders de n'importe quelle organisation ont des valeurs personnelles qui, à leur tour, influencent fortement les stratégies de l'organisation, ainsi que toute forme de comportement au sein de celle-ci. Par exemple, il arrive parfois que des dirigeants d'organisations qui valorisent entre autres la famille [c'est le cas, *selon Adler (1994 :20)*, des dirigeants latino-américains qui préfèrent embaucher plutôt les membres de leur famille], vont inculquer dans la culture organisationnelle un climat de gestion de type familial orienté vers les ressources humaines, montrant plus de flexibilité envers les employés et d'ouverture envers les besoins de ces derniers. Même si apparemment on pourrait considérer ce climat familial comme faisant partie des caractéristiques objectives propres à une telle organisation (donc culture organisationnelle), en regardant cet aspect plus en profondeur on peut conclure qu'il s'agit plutôt des artefacts culturels (valeurs, traditions, pensées, idées, coutumes, etc.) qui déterminent le comportement des leaders et qui influencent cette réalité à l'intérieur de l'organisation. En opposition à cet exemple, où le comportement d'un individu est influencé par la valeur «famille», on peut considérer les gestionnaires américains qui favorisent plutôt la réalisation personnelle de l'individu (l'individualisme) et qui, par le fait même, priorisent les qualités professionnelles d'un candidat «*hors famille*» au détriment de leurs propres liens familiaux.

Il est donc important de saisir l'importance des circonstances historico-culturelles d'une société et de comprendre les facteurs culturels qui mettent leur empreinte sur les individus et sur les organisations, afin de reconnaître et comprendre les différences d'ordre national dans le comportement organisationnel. Morgan (1989 :130) ajoute que, «*non seulement nous pourrions mieux saisir les particularités de ce qui se fait à l'étranger, nous percevrons mieux ce qui caractérise nos façons de faire.*»

Le fait de ne pas comprendre, reconnaître et accepter l'existence de ces différences culturelles, peut nous conduire vers des jugements simplistes et éloignés de la réalité, en

considérant par exemple que ce qui se fait ailleurs est «anormal», tout comme nos façons de faire peuvent être considérées comme «anormales» par des gens issus d'une autre culture et qui n'acceptent pas l'existence de cette diversité culturelle. Morgan (1989 :131) explique bien l'avantage de bien saisir et accepter cette diversité culturelle, par le fait *«qu'en adoptant le point de vue de celui qui est étranger à la culture, nous pouvons voir les organisations, leur personnel, leurs pratiques et leurs problèmes d'une façon nouvelle et rafraîchissante»*. On peut donc dire que la reconnaissance et l'acceptation de la diversité culturelle, ainsi que l'ouverture envers d'autres cultures ne peut être que bénéfique et enrichissante; elle devient même un MUST dans le nouveau contexte de la mondialisation des marchés, qui permet aux gens de voyager librement d'un pays à l'autre et d'occuper même des positions clés dans des organisations situées à l'étranger.

Toujours selon Morgan (1989 :141), *«...la vie dans une culture donnée ne peut se dérouler paisiblement que dans la mesure où le comportement se conforme à des codes non écrits. Que l'on fasse abstraction de ses normes, et le caractère ordonné de la réalité sociale disparaît à coup sûr. Nous pouvons donc dire que la nature d'une culture se trouve dans ses normes et coutumes sociales, et que l'individu qui suit ces règles de comportement va réussir à construire une réalité sociale appropriée»*.

Les différentes cultures du monde s'alimentent à même l'histoire et la géographie des sociétés, comme aux structures profondes d'organisation telles que la famille ou la religion construites au fil des siècles. La reconnaissance de ces différences culturelles sert aussi beaucoup à la compréhension des différents moyens de faire en administration, ainsi qu'à la compréhension des valeurs, des attitudes et des comportements des gestionnaires publics et des spécialistes en administration publique.

6.2. Une parallèle entre la culture québécoise et roumaine

Pour le but de cette recherche, la présentation et l'analyse des deux cultures, québécoise et roumaine, a été considérée comme indicateur nécessaire au développement de l'étude

comparative au niveau des valeurs de chacun des groupes étudiés. Parmi les analyses portant sur les différentes orientations culturelles des sociétés, je me suis arrêté à celle réalisée par Kluckhohn et Strodtbeck (1961), car elle me semble la plus exhaustive. Le tableau ci-joint permet d'identifier les six grandes dimensions de l'orientation culturelle d'une société, dans l'optique des deux anthropologues, et qui servira comme base de l'interprétation culturelle des sociétés québécoise et roumaine. Cette image culturelle des deux sociétés à l'étude est principalement fondée sur les compléments scientifiques apportés à l'analyse socioculturelle d'Adler par l'anthropologue Jean Pierre Dupuis, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, dans le cadre du cours «*Cultures, organisation et management*» que j'ai suivi sous l'enseignement de l'auteur et dont les notes de cours m'ont servi comme base de cette analyse (voir tableau synthèse du cours en annexe B).

Perception de ...	Dimensions culturelles		
L'être humain	Bon	Bon et mauvais	Mauvais
Le monde et la nature	Domination	Harmonisation	Soumission
Les relations humaines	Individus	Groupes étendus horizontalement	Groupes structurés hiérarchiquement
L'activité humaine	Agir, faire	Se maîtriser	Être
Le temps	L'avenir	Le présent	Le passé
L'espace	Privé	Privé et public	Public

Selon le premier critère – la perception de l'être humain – on peut se rendre compte si une société a une vision optimiste et/ou pessimiste de la nature humaine et par conséquent, tirer une conclusion sur le degré de confiance de la dite société envers ses membres et, pour chaque individu, trouver la réponse à la question «*Qui suis-je?*». Dans le cas de la société québécoise, on perçoit l'être humain plutôt comme étant bon, ce qui permet d'affirmer que celle-ci, par sa vision optimiste quant à la nature humaine, tend à faire largement confiance à ses membres. Quant à la société roumaine, la perception de l'être humain est partagée entre bon et de mauvais, mélange qui nous amène à considérer

que la double vision de celle-ci (*optimiste et pessimiste*) lui permet de montrer globalement un degré de confiance limité envers ses membres. Pourtant, selon Adler, les deux natures humaines identifiées à ces deux sociétés ont comme trait commun une importante implication de cette dimension culturelle sur le mode de gestion, qui consiste en la capacité de l'ouverture envers le changement, quoi qu'elle soit représentée à des degrés différents dans chacun des cultures.

Le deuxième critère – la relation de l'individu avec la nature – qui permet à l'individu de répondre à la question «*Quelle vision ai-je du monde?*», positionne les deux sociétés sur le pied d'égalité, en ce sens que, tant les Québécois que les Roumains témoignent du désir de vivre en harmonie avec la nature. Dans chacun des cas, l'influence de la religion chrétienne (catholique au Québec et orthodoxe en Roumanie) sur l'harmonie homme-nature, fait en sorte qu'il n'y a pas de réelle coupure entre l'homme et son environnement naturel. Cela est justifié aussi bien par le fait que les deux sociétés ont embrasé majoritairement le traité de Kyoto, en prenant des décisions politiques capables de protéger l'environnement tout en répondant aux besoins de l'homme.

Le troisième critère – les relations humaines – permet à l'individu de répondre à la question «*Quelles sont mes relations avec les autres?*», en fonction de ce que la société priorise l'individu ou la collectivité. Vu la forte influence américaine sur le continent, la société québécoise se penche plutôt vers l'individualisme, en faisant passer le bien-être de l'individu avant celui du groupe. Cette orientation culturelle au Québec, a une implication visible sur le mode de gestion touchant le processus décisionnel, qui fait en sorte que les décisions sont prises par des individus. Contrairement à la société québécoise, la société roumaine est plutôt tournée vers le collectivisme et par le fait même, ses membres se définissent d'abord comme membres d'une collectivité, en accordant priorité au bien-être du groupe et en mettant l'accent sur l'harmonie du groupe, sur son unité et sur la loyauté envers celui-ci. L'influence de cette orientation culturelle de la société roumaine sur le mode de gestion, fait en sorte que le processus décisionnel soit moins souple et moins rapide que celui propre à l'individualisme québécois, vu le fait

que la prise de décision collective nécessite l'assentiment, la collaboration et parfois le consensus au sein des membres du groupe.

Le quatrième critère – l'activité humaine (agir, se maîtriser, être) – permet à tout individu de répondre à la question «*Qu'est-ce que je fais?*» pour bien définir son mode d'activité principal. Ici encore, on observe une certaine différence entre les deux cultures, québécoise et roumaine, vu surtout les grandes influences nord-américaine et respectivement européenne qu'elles ont subi au fil du temps. La société québécoise, influencée fortement mais pas uniquement par la culture américaine est portée surtout vers l'action, donc vers la dimension *agir-faire*, car on met l'accent sur des standards mesurables extérieurs à l'individu dans la réalisation d'une tâche. Le dynamisme et la motivation au travail sont des caractéristiques propres à cette société. En opposition, la société roumaine, fortement influencée par la culture européenne, se définit selon cette dimension culturelle comme une société située à la frontière entre *être* et *se maîtriser*, caractérisée plutôt par une passivité modérée, une motivation moyenne face au travail et un développement de l'individu comme un tout intégré. L'une des implications fondamentales de cette dimension culturelle sur le mode de gestion, touche à la motivation face au travail, qui semble être un peu plus accentuée au sein de la société québécoise que dans la société roumaine.

Selon le cinquième critère – la conception du temps – l'individu peut trouver la réponse à la question «*Comment est-ce que j'utilise le temps?*», à savoir s'il pense et agit en fonction du passé, du présent ou de l'avenir. À cet égard, la société québécoise est une culture qui se concentre plutôt sur le présent et sur l'avenir immédiat, en témoignant donc d'une vision proactive dans le mode de gestion, dont la flexibilité et l'innovation en sont présentes, et d'une pratique axée plutôt sur le court terme, en matière de gestion de ressources humaines. En contrepartie, on trouve la société roumaine tournée vers *le passé* et *le présent*, en témoignant d'une pratique axée sur le moyen et long terme, en matière de la gestion de ressources humaines, ainsi que l'importance particulière accordée à la conservation du patrimoine et des traditions (héritage du passé), qui font

que l'innovation et le changement se justifient habituellement par référence à des expériences passées.

Le dernier critère – la conception de l'espace (public vs. privé) – permet à l'individu de répondre à la question «*Comment j'utilise l'espace?*» et fait directement référence à la manière dont les gens font usage de l'espace matériel. Dans les deux sociétés, québécoise et roumaine, la plupart des espaces sont considérées comme privés, de sorte que les réunions importantes soient tenues derrière les portes closes et à l'abri des interruptions. Cela témoigne dans les deux cas de l'importance accordée à des réunions importantes.

Il est à noter que, les interprétations de ces six dimensions culturelles pour chacune des deux sociétés analysées (*québécoise et roumaine*), se basent sur l'analyse comparée faite en classe par l'anthropologue Jean Pierre Dupuis et ne doivent pas conduire à une généralisation culturelle absolue car, à l'intérieur de chaque société on trouve une même diversité qu'entre les sociétés. Par exemple, à l'intérieur d'une société donnée on peut trouver des individus qui sont tournés vers le passé, d'autres vers le présent et d'autres vers l'avenir. Le regard sur chacune des dimensions culturelles étalées, ne fait que présenter une approximation de l'orientation culturelle de la population d'une société, qui permettra de comprendre les valeurs dominants et les paradigmes socioculturels à travers la culture, aspects qui seront traités amplement dans les chapitres subséquents.

7. L'ÉTUDE COMPARATIVE AU NIVEAU DES VALEURS DES PROFESSEURS EN ADMINISTRATION DES DEUX INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

7.1. Les valeurs, définitions, généralités

Les études et les analyses sur les valeurs s'avèrent nécessaires afin de pouvoir porter un jugement objectif sur la compréhension de soi-même et des autres.

Comme nous avons vu dans le modèle d'analyse culturelle d'Adler, les valeurs sont fortement influencées par la culture de la société et elles influencent à leur tour les attitudes et les comportements des individus. Après avoir pris connaissance, dans le chapitre portant sur les différences culturelles, de la définition de *valeur* selon Adler (1994 :18), il convient d'en aller plus loin et de jeter un coup d'oeil sur d'autres définitions portant sur cette notion. Rokeach (1973 :7) définit la valeur comme «*une croyance durable qu'un mode spécifique de comportement ou un but de l'existence est personnellement préférable à un autre mode de comportement ou à un but de l'existence opposé ou convergent*». Pourtant, même si dans chaque culture la résolution d'un problème de gestion répond à des questions classiques telles que «*qui, quoi, comment*», leurs priorités peuvent varier considérablement en fonction des différents systèmes de valeurs.

Selon Kluckhohn (1951), une valeur représente «*une conception du désirable, explicite ou implicite, distinctive d'un individu ou caractéristique d'un groupe, qui influence la sélection de moyens et des fins d'action à partir des modalités disponibles*».

À la lumière des trois définitions présentées, on constate une compatibilité des points de vue entre Adler (1994) et Kluckhohn (1951), en ce sens que le terme *désirable* est utilisé par les deux auteurs pour décrire la valeur, tandis que pour Rokeach (1973) la notion de *croyance durable* est utilisée plutôt pour mesurer les valeurs. Ce dernier complète en quelque sorte les définitions de Adler et Kluckhohn, en mettant l'accent sur le fait qu'une valeur permet à un individu de privilégier ou de préférer quelque chose à quelque chose d'autre. Pourtant, tel qu'expliqué par Proulx (1995), il faut prendre en considération le fait que le terme désirable «*peut aller de légèrement désirable au point où l'on ne peut*

s'en passer», ce qui nous oblige à reconnaître l'existence d'une plage assez large quant à l'intensité de la notion et, par le fait même, une difficulté pour mesurer son effet. Or, comme le but de la recherche est de décrire les valeurs des deux groupes de sujets à l'étude, de les analyser et d'essayer à identifier des compatibilités au niveau des valeurs, les deux définitions associant à la valeur la notion de *quelque chose de désirable* correspondent bien à la notion de valeur au sens recherché dans cet ouvrage. Plus spécifiquement, on cherche à décrire ces valeurs par rapport à l'enseignement du management et d'autres disciplines rattachées à l'administration publique, valeurs qui ressortent de la façon d'enseigner, des différentes orientations conceptuelles et des méthodes utilisées dans la pratique enseignante, ainsi que dans le choix de la bibliographie recommandée aux étudiants. La description de ces valeurs trouve donc son importance dans le but de comprendre la nature de l'enseignement dans chacune des institutions étudiées.

Selon Kluckhohn (1951) et Rokeach (1973 :173-175), on partage les valeurs en deux grands groupes, voire les **valeurs instrumentales**, qui font référence aux moyens et aux modes de comportement (*on parle ici des valeurs qui visent à atteindre des fins qui ne sont pas nécessairement désirées par l'individu*), et les **valeurs finales**, qui font référence aux buts de l'existence (*il s'agit ici des valeurs qui sont désirables en soi mais qui ne suivent pas nécessairement l'atteinte d'un but*).

Il s'avère donc important de différencier ce qui est désirable de ce qui est désiré, voire ce que le monde devrait être versus ce que l'on veut pour soi. Dans l'optique de Rokeach (1973), les valeurs finales sont partagées en finalités personnelles et finalités sociales, tandis qu'à l'intérieur des valeurs instrumentales, il distingue les valeurs morales (*valeurs rattachées aux comportements et non aux finalités*) des valeurs de compétence (*valeurs rattachées à la réalisation de soi, donc à la perception d'un comportement plus ou moins efficace*).

Ainsi, le cadre de cette analyse portera surtout sur les valeurs personnelles des enseignants et plus précisément sur leurs **valeurs personnelles finales** (finalités

personnelles) et leurs *valeurs instrumentales de compétence*, car celles-ci sont les plus susceptibles d'influencer les choix de ces derniers dans la pratique enseignante.

Selon Rokeach (1973 :3), les valeurs présentent plusieurs *caractéristiques* qui méritent d'être mentionnées afin de mieux les comprendre :

- *une personne possède des valeurs dont le nombre total est relativement modeste;*
- *tous les individus possèdent les mêmes valeurs à différents degrés;*
- *les valeurs s'organisent en systèmes de valeur;*
- *on peut retracer les antécédents des valeurs dans la culture, la société et ses institutions, et la personnalité;*
- *tous les phénomènes sociaux dignes de recherche et d'investigation seront affectés par les valeurs humaines.*

Proulx (1995) fait aussi référence à une étude réalisée par *Petrov, Sayegh et Vlahopoulos* (1981) sur les valeurs des étudiants en sciences de l'administration de l'Université Laval, où on arrive à formuler des hypothèses intéressantes qui expliquent le fait qu'il y a une certaine influence de l'enseignement et de la culture organisationnelle de la faculté sur les valeurs des étudiants. Cette double influence sur les valeurs des étudiants se manifeste au niveau d'une mise en relief accentuée de l'individualisation et du désir de vaincre de ceux derniers, ce qu'on retrouve dans les trois hypothèses suivantes formulées par les trois auteurs et reprises par Proulx (1995 :47): *«les valeurs des étudiants correspondent sensiblement aux valeurs perçues par leur faculté (hyp.3), que cette perception change au cours de leur formation (hyp.4) et que les valeurs des étudiants des sciences en administration diffèrent sensiblement des celles des autres facultés dans la mesure où elles sont beaucoup plus de type intra-personnel qu'interpersonnel (hyp.5)»*.

Or cela nous montre clairement qu'il y a des fortes chances que, dans toute institution d'enseignement en administration, la nature de l'enseignement proprement dit et la culture organisationnelle de la faculté peuvent avoir un impact en ce qui concerne leur influence sur des valeurs des étudiants, d'où l'importance de ce volet de recherche sur les valeurs des formateurs en administration publique.

Plus spécifiquement, l'importance accordée à l'étude des valeurs personnelles des formateurs en administration publique est justifiée pleinement par le fait que la transmission de celles-ci aux étudiants, permet d'envisager le système des valeurs qu'auraient ceux derniers à la fin de leur programme universitaire. En ce sens, Meunier et Laflamme (1987 :44-45), définissent le système des valeurs comme *«un ensemble de principes, de croyances et des attitudes balisant le comportement des individus.....Le système des valeurs ne comprend pas seulement des éléments matériels et techniques mais aussi des composantes éthiques, sociales et humaines qui font appel tant au cœur qu'à la raison»*.

Selon Rossman, Corbett et Firestone (1988 :10-11), le système des valeurs d'un individu est composé par des *valeurs sacrées* (profondes, essentielles, permanentes et inchangeables) et par des *valeurs profanes* (superficielles, planifiées, altérables et changeables). En complément, Proulx (1995:55) montre l'importance des valeurs sacrées dans l'enseignement en management en ajoutant que *«on pourrait dès maintenant inférer que la personne qui enseigne aux autres comment diriger devra nécessairement mettre de l'avant ses valeurs sacrées à moins qu'elle ne les considère comme acquises de façon évidente par ses étudiants»*. Comme dans la pratique enseignante, la transmission des connaissances est accompagnée par la transmission des valeurs, il semble que ce sont plutôt les valeurs sacrées des professeurs-formateurs envers les étudiants qui seront particulièrement transmises et beaucoup moins les valeurs profanes. C'est pour cela que, dans le cadre de cette partie de l'analyse, on va se pencher plutôt vers les valeurs individuelles sacrées (ou finalités sacrées) de chacun des groupes de sujets étudiés. Quant aux valeurs profanes, voire celles qui sont discutables, changeables, adoptées, l'importance est moindre pour cette étude car, selon Proulx (1995 :61), *«...il est possible que l'on observe des valeurs adoptées mais non-intégrées : les gens les invoqueront, en parleront mais leur comportement n'aura pas beaucoup à voir avec ces valeurs (on pourrait prendre comme exemple la préoccupation pour le client de certains organisations ou la volonté l'humanisation des services dans les services publics!)»*. Or, ce qui est fondamental pour ce volet de recherche ce sont les valeurs sacrées, les vraies valeurs qui agissent involontairement sur le comportement et qui peuvent ainsi être

transmissibles pendant le processus d'enseignement. Il est intéressant à noter les constats de Proulx (1995:64) en ce qui consiste les liens entre l'enseignement et les valeurs, selon lequel *«les effets de la pratique ne sont observables qu'après qu'elle soit terminée, quand les participants à la formation retournent à leur environnement dominant, celui de la pratique des relations humaines en organisation»*. En ce sens, Dionne et Ouellet (1990 :9), insistent sur la dynamique de l'interrelation communicative : *«À ce titre ce n'est alors pas tant la transmission de l'information qui prend de l'importance que ses effets, c'est-à-dire la façon dont l'interdépendance dans l'interaction donne lieu à l'édification d'une réalité qui sert par la suite de contexte d'interprétation de la conduite humaine»*. Cela nous permet donc d'affirmer que la formation en management joue un rôle extrêmement important sur les valeurs, aspect qui est encore une fois souligné par Honoré (1980 :82) : *«La réflexion entraîne des changements de signification, au niveau des informations, du discours, du sens, des choix. Par la mise en question des modèles de perception, d'action, de pensée elle-même, la réflexion met en évidence leurs limites et leur caractère relatif; elle ouvre donc le champ à la possibilité d'autres modèles, non seulement ceux des autres mais ceux que l'on peut créer»*.

L'analyse portant sur les valeurs, nous montre clairement à quel point celles-ci sont à la fois liées à la culture et à l'enseignement. Pourtant, afin de compléter le cadre de cette analyse, il s'avère nécessaire de définir la notion de *paradigme* qui est le cadre de référence influencé par les valeurs et qui a un impact marquant et direct sur l'enseignement.

7.2. Paradigmes et pratique enseignante

Dans la littérature de spécialité, il y a plusieurs définitions qui permettent de bien saisir la notion de paradigme. Par exemple, selon Proulx (1995 :69), on définit un *paradigme* en général comme étant *«un cadre de référence qui permet à l'intervenant de décoder une situation complexe et de se donner une méthode pour analyser ou comprendre une situation. Ce cadre de référence permet d'identifier les données les plus significantes dans des circonstances données, mais en même temps il devient un filtre par lequel on aborde*

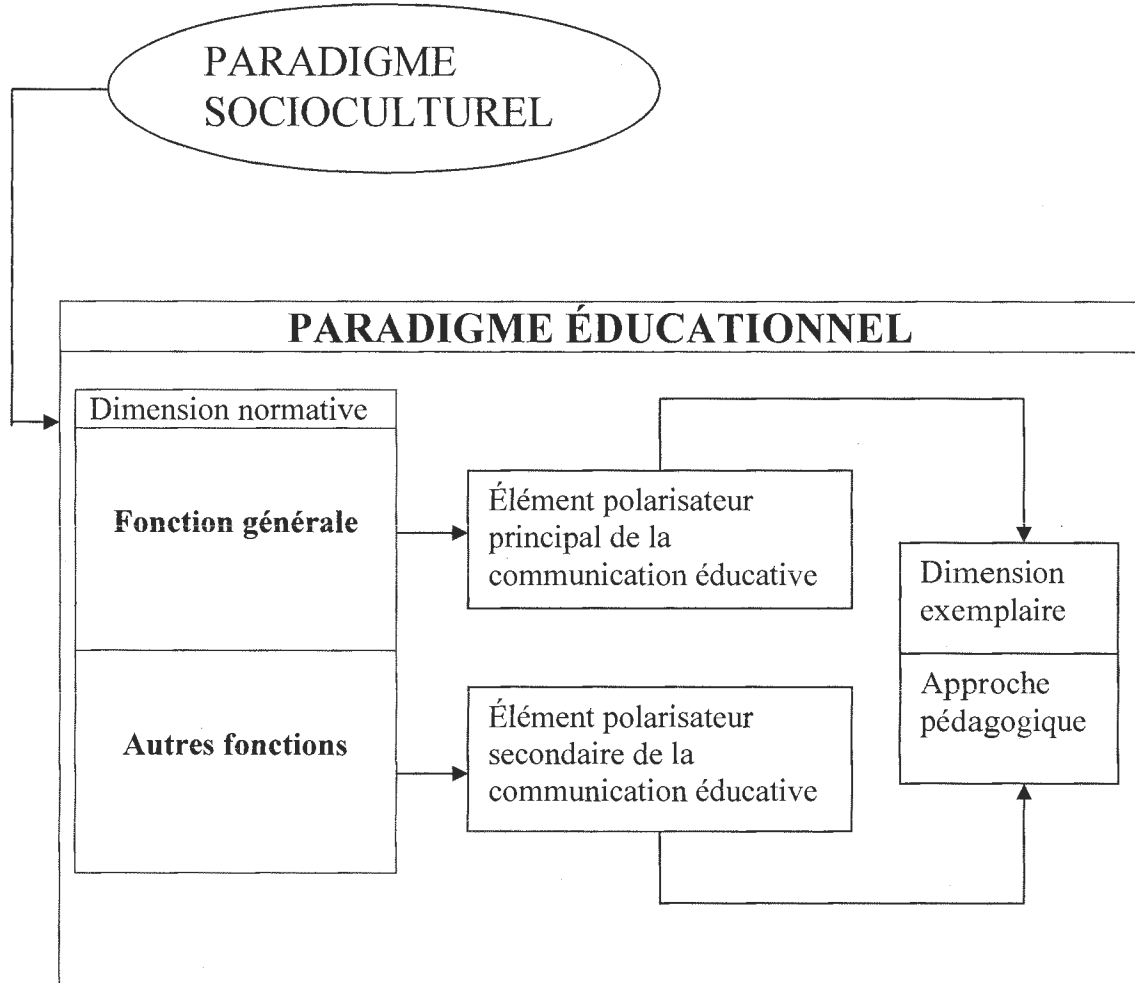
la réalité». D'une façon plus spécifique, Bertrand et Valois (1980), qui ont orienté une partie de leurs recherches sur les paradigmes en éducation, ont eu comme point de repère la notion de paradigme telle que décrite par Thomas S. Kuhn. En faisant référence à la notion de *matrice disciplinaire*, Kuhn (1972) distingue deux sens d'un paradigme, voire «le sens sociologique, c'est-à-dire un ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné» et celui composé par «les solutions concrètes d'énigmes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases de solution pour les énigmes qui subsistent dans la science normale». Par analogie avec la notion de matrice disciplinaire de Kuhn, Bertrand et Valois (1980 :57) ont défini le paradigme socioculturel, après avoir identifié les cinq éléments nécessaires et suffisants qui le compose :

- La conception de la connaissance : la manière d'appréhender, symboliser et de construire un système de représentations de la réalité;
- La conception des relations personne-société-nature : une triangulation des dimensions fondamentales qui donne l'image de la réalité, tout en explicitant les définitions de la personne, de la société et de la nature;
- Les valeurs-intérêts, communément acceptés par un groupe social donné et symbolisant ce qui permet de faire un choix dans le processus décisionnel;
- La façon de faire, en se référant à la production et aux techniques de production nécessaires au fonctionnement biologique et à la vie du groupe;
- Le sens global : la signification de l'activité humaine, voire le modèle culturel qui synthétise les autres composantes du paradigmes.

Ainsi, Bertrand et Valois (1980 :63), arrivent-ils à définir le concept du paradigme socioculturel, comme étant «un ensemble de croyances, de conceptions ou généralisations et de valeurs comprenant une conception de la connaissance, une conception des relations personne-société-nature, un ensemble de valeurs-intérêts, une façon de faire, un sens global qui, d'une part sous forme d'exemples, définissent et délimitent pour un groupe social donné, son champ possible et sa pratique sociale et culturelle et qui, d'autre part, assurent par le fait même sa cohérence et sa relative unanimité».

On constate ainsi que, dans l'optique de Bertrand et Valois (1980), les valeurs apparaissent comme partie intégrante des paradigmes, ce qui justifie l'importance de ce dernier concept par rapport au premier volet de la recherche portant sur les valeurs des professeurs en administration publique. Proulx (1995 :70) ajoute à cet égard que *«la compréhension de ce que sont les valeurs passe par la compréhension des paradigmes qui les englobent, ceux-ci venant fournir un éclairage substantiel pour celles-là»*.

Le paradigme socioculturel influence fortement le paradigme éducationnel, ce dernier étant d'une importance cruciale pour l'activité de l'enseignement, car c'est lui qui définit l'enseignement. Dans ce contexte, le modèle de Bertrand et Valois (1980) est le mieux placé pour le but de cette recherche portant sur les valeurs des professeurs en administration publique, car il permet de comprendre d'un part le paradigme socioculturel et éducationnel, ainsi que l'influence du premier sur le deuxième, et d'autre part de bien cerner les valeurs identifiées auprès des sujets étudiés, en tant que composantes du paradigme socioculturel. Tel qu'explicité par les deux auteurs dans *«la genèse d'une approche pédagogique»*, le paradigme socioculturel a un premier impact sur la dimension normative du paradigme éducationnel, composé par un élément polarisateur principal de la communication éducative lié à sa fonction générale, et par un élément polarisateur secondaire lié aux autres fonctions de cette dimension normative.



La dimension exemplaire se retrouve dans l'approche pédagogique qui est issue des deux éléments polarisateurs. Selon Proulx (1995 :75), «*ce paradigme éducationnel peut être observé dans l'enseignement de nos professeurs, dans les normes et les règles qui définissent la réflexion et l'action éducative aussi bien que dans leur pratique et leurs modalités de fonctionnement*».

Ainsi, le modèle proposé par Bertrand et Valois (1980 :95) a été choisi comme base pour l'étude des valeurs des professeurs en administration publique et cela, à partir du paradigme éducationnel qu'ils le définissent comme étant «*d'une part, un ensemble d'orientations générales, de normes et de règles qui définissent la réflexion et l'action éducative et qui constitue la dimension normative et d'autre part, un ensemble des*

stratégies, tactiques moyens, exemples et modalités d'action, qui constitue la dimension exemplaire du paradigme éducationnel»

Selon les deux auteurs, le paradigme éducationnel est composé par une dimension normative, comprenant un ensemble des **variables essentielles** (normes, fins, fonctions), et par la dimension exemplaire, composée par un ensemble des **variables d'action** (les modalités sur le comment procéder). Afin de mieux comprendre la notion du paradigme éducationnel, les deux auteurs font analogie au jeu d'échecs qui possède un ensemble de normes et de règles clairement défini, décrites par le nombre de seize pièces attribué à chaque joueur, le positionnement des pièces, les mouvements permis pour chaque pièce sur la table, etc., ce qui représentent la dimension normative caractérisée par ces variables essentielles. Cependant, le jeu d'échecs possède aussi bien tout sort de combinaisons et stratégies gagnantes, des différentes manières de défense et d'attaque, qui peuvent d'ailleurs être trouvées dans des manuels portant sur l'art de jouer aux échecs et qui constituent la dimension exemplaire caractérisée par ces variables d'action, des «*patterns*» de comportement et donc par le «*comment faire*». En somme, les normes symbolisent le jeu d'échecs tandis que les «*patterns*» font référence à des différentes stratégies d'attaque ou de défense et sont relatives à l'obtention d'une victoire. Bertrand et Valois (1980 :100) ont trouvé une analogie entre le jeu d'échecs et le système scolaire, en affirmant que «*les fins de l'éducation sont relativement indépendantes des étudiants et des professeurs, tout comme la responsabilité des règles du jeu d'échecs ne relève pas des deux joueurs en présence*». Cette analogie permet aux auteurs d'un part à considérer le paradigme éducationnel comme «*un pont entre le paradigme socioculturel et les pratiques pédagogiques*» et d'autre part de nuancer le lien entre la dimension exemplaire du paradigme éducationnel et la pratique enseignante à partir cette l'approche systémique de Bertrand et Valois (1980 :99).

Afin de bien pouvoir procéder à l'analyse des valeurs des deux groupes de sujets étudiés, il faudra prendre en considération la position personnelle de l'analyste par rapport au paradigme éducationnel, voire le paradigme dominant de celui-ci, de sorte qu'on puisse donner un peu d'objectivité à notre subjectivité interprétative.

7.3. Position personnelle liée au paradigme éducationnel

Afin de mieux comprendre la position personnelle de l'analyste liée au paradigme éducationnel, Bertrand et Valois (1992 :52) nous proposent un tableau relationnel, qui montre l'influence exercée par différents types de paradigmes socioculturels sur des différents types de paradigmes éducationnels.

<u>PARADIGMES SOCIOCULTURELS</u>	<u>PARADIGMES ÉDUCATIONNELS</u>	
	Dimension normative	Dimension exemplaire
Paradigme industriel	Paradigme rationnel Paradigme technologique	Approche mécaniste Approche techono-systémique
Paradigme existentiel	Paradigme humaniste	Approche organique
Paradigme de la dialectique sociale	Paradigme socio-interactionnel	Approche de l'autogestion pédagogique
Paradigme symbiosynergique	Paradigme inventif	Approche de la pédagogie sociale d'autodéveloppement

Synopsis des paradigmes socioculturels et éducationnels, Bertrand et Valois (1992 :52)

Selon Proulx (1995), la position personnelle de l'analyste par rapport au synopsis des paradigmes proposés par Bertrand et Valois (1992) devrait se situer au niveau du paradigme socioculturel existentiel et du paradigme éducationnel humaniste, dans le but de relier l'objectivité de l'approche systémique de la subjectivité propre à l'approche humaniste. Comme, selon Bertrand et Valois (1992 :53), le paradigme humaniste «*vis*e la croissance de la personne», faisant référence à des valeurs humanistes et spirituelles et en ajoutant que «*l'expérience subjective a plus d'importance que l'expérience objective*», d'où l'importance de l'analyse des valeurs à travers le filtre d'une telle approche appelée organique et caractérisée par le *paradigme éducationnel humaniste*. En se référant à la pratique enseignante, Proulx (1995 :79) ajoute que «*l'éducation tourne autour de l'individu qui se forme, la connaissance est individuelle et subjective, l'authenticité est supérieure à la vérité*». À l'intérieur du paradigme éducationnel humaniste on retrouve une dimension normative axée sur la perception qu'a l'individu sur la vie à partir de ses expériences fondamentales passées et une dimension exemplaire centrée sur l'étudiant

(appelé par Bertrand et Valois le «*s'éduquant*») où le professeur joue le rôle de facilitateur à l'apprentissage. En ce sens, Bertrand et Valois (1980 :256) citent la conclusion à laquelle est arrivé le Conseil supérieur de l'éducation qui mentionne que *«l'étudiant et capable d'initiative, d'autonomie, de décision personnelle, d'engagement actif dans le processus de sa formation; l'apprentissage individuel est le seul qui soit authentique et véritablement efficace»*.

À la lumière de l'analyse faite par Bertrand et Valois (1992), on peut noter l'idée porteuse selon laquelle la paradigme socioculturel dominant va influencer fortement le paradigme éducationnel, ayant comme résultat une éducation centrée sur la transmission de connaissances et de valeurs dominantes des professeurs (ce qu'on appelle des *finalités* ou encore *la dimension normative du paradigme*) envers les étudiants («*s'éduquants*»). On constate aussi qu'il y a une forte interdépendance entre les valeurs dominantes et le paradigme éducationnel, de sorte que ce dernier est issu des valeurs dominantes qui, à leur tour, permettent de choisir un paradigme éducationnel donné. Selon Proulx (1995 :79), *«on peut dire que les valeurs supposent des paradigmes alors que ces derniers se composent des valeurs»*. Quant à la pratique enseignante, on s'entend qu'elle représente, selon Proulx (1995 :87), le résultat des actions et comportements des enseignants, influencés par leurs valeurs personnelles dominantes issues des paradigmes socioculturel et éducationnel dominants, d'où l'importance d'observer ces comportements afin d'identifier et différencier les *valeurs sacrées* de celles *superficielles*.

En partant de la notion de paradigme définie par Bertrand et Valois (1980), Proulx (2003) fait référence à l'importance de la notion de paradigmes rattachée particulièrement à l'administration publique, en affirmant que *«c'est essentiellement la notion de paradigme qui serait la plus appropriée pour décrire l'écart entre notre démarche et celle que nous avons détectée chez les personnes d'autres cultures d'administration publique»*. Il existe des différents cadres de référence auxquels on se rattache pour analyser et traiter un problème en administration publique, des différentes façons de voir le problème identifié, ainsi que des différentes approches permettant de résoudre un tel problème, ce qui se traduit par l'acceptation de l'existence des différentes cultures

administratives. Pour accentuer l'importance et la compréhension de cette notion du paradigme en sciences de l'administration, le professeur Proulx affirme aussi que les difficultés de compréhension d'une action administrative résident plutôt dans les différentes façons d'aborder les problèmes à résoudre, que dans réponses apportées à ces problèmes. En faisant référence à la reconnaissance de l'existence des différentes cultures administratives, Proulx (2003 :ENP7303) affirme que *«les gestionnaires et les penseurs de l'administration publique ont intérêt à comprendre ce qui les distingue de leurs semblables dans d'autres pays ou d'autres cultures administratives»*. C'est justement sur cet aspect que je mettrai l'emphase, afin de poursuivre d'une manière appropriée le deuxième volet de l'analyse, voire celui portant sur la comparaison des structures des programmes de 2^e cycle de l'ENAP et de la SNSPA.

Proulx (2003), affirme *«qu'il existe deux paradigmes dans l'administration publique, le **managérial** et l'**administratif**, ce qui explique que les gens qui se sentent attachés à un paradigme ont en général d'énormes difficultés à saisir ce qui se passe dans les organisations dont le paradigme est différent»*. Il ajoute aussi *«qu'il n'est pas possible de se trouver à la fois dans les deux paradigmes, mais il est courant que des éléments d'un système se retrouvent dans l'autre et vice-versa, ce qui fait en sorte qu'il soit très rare que l'on retrouve dans la réalité des administrations pures, c'est-à-dire exclusivement de type managérial ou de type administratif»*. En partant de ce postulat à l'égard des deux paradigmes en administration publique, Proulx définit deux modèles de l'administration publique, voire l'un qui a des références nord-américaines et qui est appelé **management** et l'autre qui a des références européennes et qui est appelé **administration**. Pour expliciter clairement les deux termes, Proulx (2003) affirme que *«le mot **management** fait référence à l'administration telle que vue en Amérique du nord, celle-ci n'étant pas exclusivement liée à la gestion publique telle que vue en Europe, tandis que le mot **administration** est aussi utilisé en Amérique du nord en relation à l'administration publique, mais il fait plutôt référence à l'administration telle que vue en Europe»*. Toujours selon Proulx (2003), *«le **paradigme managérial** est celui auquel se réfèrent les spécialistes de l'administration publique en Amérique du nord (États-Unis et Canada), dans les pays scandinaves, dans certains pays de culture britannique qui ont*

*procédé à des réformes majeures de leurs administrations publiques (Nouvelle-Zélande et Australie), tandis que le **paradigme administratif** est celui auquel se réfèrent les spécialistes de l'administration publique des pays d'Europe continentale et à un moindre degré de Grande Bretagne, ainsi que la plupart des pays qui ont subi l'influence coloniale de ces pays au cours du 19^e siècle...le **paradigme du management** est donné comme référence dans les écoles d'administration nord-américaines, qu'elles soient privées ou publiques, mais aussi dans les écoles de commerce ou de management axées sur le secteur privé, tandis que le **paradigme administratif** prend sa source dans les universités européennes, dans les facultés de droit et de sciences économiques ou dans les écoles nationales d'administration, et se définit exclusivement par rapport à l'administration publique».*

L'un des aspects importants visant à expliquer cette différence paradigmatique soulignée par Proulx, porte sur la problématique dominante différente qui permet de résoudre un problème, et dans un cas et dans l'autre. Ainsi, dans le cas du paradigme du management, on identifie d'abord les problèmes et à partir de ceux-ci, on se place dans un cadre d'analyse situationnelle permettant de prendre une décision pour résoudre les problèmes. Cette démarche, selon Proulx (2003), est *«assez opérationnelle et concrète, l'empirisme y étant valorisé»*. Dans le cas du paradigme administratif, Proulx (2003) souligne le fait que *«la problématique consiste à identifier des procédures administratives par niveau, la perspective étant beaucoup plus large mais pas toujours pratique ou opérationnelle»*.

Un autre aspect important, souligné par Proulx (2003), qui permet de distinguer les deux paradigmes, fait référence à *«la centration»* et à *«la préoccupation de la pensée»*, dans un cas et dans l'autre. Dans le cas du **paradigme managérial**, on est centré sur l'individu (le manager, l'acteur décisionnel), tout en étant préoccupé par le résultat de son action, tandis que dans le cadre du **paradigme administratif** on est centré et préoccupé par les règles de gestion et les façons de faire. Par rapport à la centration dans le cadre du **paradigme administratif**, Proulx (2003) souligne le fait *«qu'il ne s'agit pas ici de dire*

que l'individu n'est pas important, mais plutôt de souligner qu'il est un élément du système sans en être le centre».

Les deux préoccupations et centrations différentes, propres à chacun de ces deux paradigmes, ont également une forte incidence sur la formation universitaire en administration publique des futurs fonctionnaires ou agents d'état, ainsi que sur les réformes administratives. Proulx (2003), explique cette différence à l'égard de la formation des agents d'état, en affirmant que **«la formation en administration dans le paradigme administratif est fortement centrée sur la maîtrise des règles de gestion, plutôt que sur la connaissance des principes et la philosophie de gestion chères au paradigme managérial»**

D'autres incidences différentes issues de ces deux paradigmes, se reflètent aussi au niveau de la formation privilégiée, du statut de l'emploi, du recrutement, de la promotion et de la rémunération des agents d'état, ainsi que des avantages et des inconvénients pour l'État, propres à chacun des deux paradigmes de référence analysés. Dans le tableau ci-joint, Lemoigne et Martinet (1990) résume le parallèle de ces incidences différentes, en fonction du paradigme de référence.

Deux paradigmes et deux modèles en sciences de la gestion (2003 :ENP7303)

Sources des sciences de la gestion	Modèle du management	Modèle de l'administration
Pères spirituels (auteurs de référence)	Taylor, Fayol, Drucker, Ansoff, Anthony, Gélénier	Spencer, Pareto, Durkheim, Weber, Bloch-Lainé
Bouillons de culture	Écoles d'administration nord-américaines (projet professionnel) en Europe: écoles de commerce.	Fac. de Droit et Sciences Économiques (projet vocationnel, éducation libérale) ENA de type français
Présentation	Sciences du management	administration
Problématique dominante	Identifier les situations de décision. Archétype par fonctions	Identifier les procédures administratives par niveaux
Centration, objet de préoccupation	-le Manager (l'acteur) -le résultat de l'action	Les règles de gestion (le système et la façon de faire)

Objectif scientifique privilégié	les modèles et critères de décision appliquée La Théorie va découler d'une réalité pragmatique et opérationnelle	modèles de l'économie et de l'organisation idéale Le cadre théorique doit être élaboré d'abord pour que la façon de faire y soit conforme
Lieu d'application du modèle	Administration publique nord-américaine, scandinave et maintenant australienne, puis néo-zélandaise	Administrations européennes (ainsi que plusieurs colonies des pays européens au 19e siècle
Définition de la réforme administrative	Réorganisation des façons de faire le travail, des relations et des structures pour améliorer l'efficacité et l'efficience	Réorganisation du cadre juridique qui débouche sur l'établissement de cadres organiques (emprunt au modèle managérial)
Formation privilégiée chez l'individu qui est ou sera agent de l'État	toute formation jugée pertinente à l'emploi, management ou formation technique liée au champ d'application (génie, économie, comptabilité etc.)	droit, formation générale liée à une école privilégiée, perspective anti-technocratique si non-juridique
Statut de référence de la Fonction publique	Statut de l'emploi (Amérique du Nord)	Statut de la Carrière (Europe et ex-Colonies)
Statut de l'emploi	Contrat entre l'agent et l'État, sécurité dans le poste mais ce dernier peut être aboli.	L'État fait ses règlements et donne une garantie totale d'emploi
Recrutement	Concours ouvert à tous et sélection par le supérieur et la Fonction Publique. Compétences définies par diplômes et expérience pertinents selon critères du poste. Ouvert à tous selon conditions spécifiées.	Sur concours de connaissances, à partir de la possession du diplôme requis. Ouverts aux jeunes diplômés.
Promotion	Par candidature à de nouveaux postes ouverts ou libérés; par <u>concours interne</u> .	Avancement d'échelons à l'ancienneté. Changement de grade sur <u>concours interne</u> selon l'évaluation du supérieur hiérarchique.

Rémunération	Grille salariale liée au poste occupé. Primes possibles à la performance ou travail supplémentaire.	Statutaire et indépendante du travail et des efforts réels. Primes statutaires.
Détermination du statut	Négocié avec les syndicats du secteur public Peut être aussi un cadre ou chaque agent négocie son statut personnel.	L'état le détermine et traite tous les agents également sans tenir compte de la performance.
Avantages pour l'État	Les agents sont centrés sur leur emploi On dispose de professionnels compétents dans des emplois définis Effectifs modifiables selon les besoins (nombre, compétence) Souci de l'utilisateur	L'agent est dégagé des influences partisans Recrute les meilleurs diplômés Stabilité de la Fonction Publique.
Inconvénients pour l'État	Dépendance du politique et clientélisme possible Risque de manque de suivi administratif si rotation de personnel Instabilité en cas de changement de gouvernement Mobilité difficile à l'intérieur de l'appareil d'état (sauf pour les agents occupant des fonctions horizontales. Obligation pour l'État de fournir des conditions de travail équivalentes au privé (risque de perte d'effectifs efficaces ou rares.	Garantie d'emploi pour les compétences dépassées ou obsolètes. Pas de gestion prévisionnelle des effectifs. L'indépendance des fonctionnaires peut entraîner le mépris de l'utilisateur. Absence de lien entre emploi et capacités des individus Classement et rémunération indépendants de l'efficacité et l'efficience des agents. Difficultés de trouver des spécialistes Corps d'emploi correspondant aux préoccupations d'une autre époque Tous les agents se retrouvent en haut des échelles Statut injuste pour les occasionnels et autres catégories d'employés temporaires

Même si, dans les deux modèles, la promotion des fonctionnaires ou d'agents de l'état se fait par la voie d'un «*concours interne*», il est à noter la distinction soulignée par Proulx (2003) quant à la perception de cette même notion du «*concours*», en fonction du paradigme en sciences de la gestion auquel on se réfère dans chacun des cas. Ainsi, «*à l'intérieur du paradigme managérial, la notion de concours peut porter sur l'ensemble des capacités des candidats, savoir, savoir-faire, attitudes, expérience professionnelle, habiletés humaines et conceptuelles, tandis qu'à l'intérieur du paradigme administratif, la notion de concours porte en général presque exclusivement sur la notion de savoir, c'est-à-dire les connaissances des candidats*».

La reconnaissance et l'acceptation de l'existence de ces deux modèles en sciences de la gestion, ayant comme référence ces deux paradigmes différentes en administration, managérial et administratif, permet aux individus oeuvrant dans le domaine de l'administration publique et aux futurs fonctionnaires et agents d'état, de mieux saisir ces différences et de parvenir à se comprendre dans le cas d'une collaboration, partenariat ou négociation dans ce champs d'activité. L'acceptation de l'existence de ces deux paradigmes différents et la compréhension des caractéristiques à chacun des deux modèles en sciences de la gestion, aident les individus impliqués dans l'administration publique à reconnaître le paradigme dominant auxquels ils se rapportent, à ne pas considérer qu'un modèle est meilleur que l'autre et à enlever les barrières d'une communication compréhensible entre partenaires (fonctionnaires, agents d'état, étudiants, etc.) se référant à des modèles administratifs différents.

7.4. La population étudiée

La population étudiée est composée par deux groupes de professeurs permanents, l'un de l'ENAP (campus de Québec et de Montréal) et l'autre de la SNSPA, tous détenteurs d'un doctorat et qui enseignent le management, la gestion des ressources humaines et/ou autre discipline connexe en l'administration publique. Suite à une analyse de la qualité des entretiens avec les sujets, jumelée aux critères ci-haut mentionnés, la taille des deux populations de l'ENAP et de la SNSPA s'élève à six et respectivement cinq sujets

interrogés. Pour chacun des groupes étudiés, à cause de la nature des tâches, le choix de la population analysée est confirmé par le fait que les professeurs qui la composent ont été choisis parmi ceux qui sont les plus significatifs des valeurs dominantes du corps professoral, voire ceux qui témoignent d'une ancienneté significative en enseignement et qui jouissent d'une autonomie suffisante pour déterminer eux-mêmes les méthodes de l'enseignement, le choix de contenus des cours, la bibliographie et les lectures recommandées aux étudiants, ce qui répond bien aux exigences de l'analyse qualitative proposée pour ce volet de recherche. Dans ce sens, Patton (1990 :184) affirme que *«la taille d'un échantillon d'une analyse qualitative dépend de la profondeur et de la richesse de chaque interview, des cas investigués, les sujets exemplaires doivent être assez riches pour aller en profondeur ou assez nombreux pour donner une idée intéressante; la nature d'un tel échantillon qualitatif est déterminée par l'intention du chercheur et non par la recherche d'une validité statistique»*.

La population de six professeurs de l'ENAP, tel que décrite par Proulx (1995) dans son ouvrage, est composée par une femme et cinq hommes, âgés de 48 à 59 ans, ayant des formations variées (psychologie, droit, administration scolaire, sciences politiques, relations de travail) et une ancienneté de plus de vingt ans en enseignement au 2^e cycle. Ils témoignent tous d'une expérience dans la gestion, quatre d'entre eux ayant travaillé comme cadres supérieurs dans des institutions gouvernementales, universitaires ou privés.

Quant à la population de cinq professeurs de la SNSPA, elle est composée par trois femmes et deux hommes, âgés entre 35 et 55 ans, dont les formations couvrent des spécialisations parfois multidisciplinaires (management, gestion des ressources humaines, marketing public, économie, comptabilité, sciences politiques, acquis communautaire, etc.). Trois d'entre eux témoignent d'une ancienneté de plus de vingt-cinq ans en enseignement universitaire au premier et deuxième cycle et tous enseignent à la SNSPA depuis sa création en 1990. Il est à noter qu'aucun de enseignants d'aujourd'hui de la SNSPA n'a jamais enseigné à l'ancienne *«Académie Stefan Gheorghiu»*, démantelée en décembre 1989, où l'on formait des cadres du premier échelon du parti communiste. Ces

enseignants de la SNSPA ont tous une expérience dans la gestion qui varie selon l'âge, ayant travaillé pour des institutions gouvernementales post-révolutionnaires, universitaires ou paneuropéennes.

7.5. La cueillette des données – entrevues & observation de la pratique enseignante

Dans les deux cas, la cueillette des données a été faite principalement par le biais des entretiens individuels, complétée dans certains cas par des observations sur la pratique enseignante. Il est à noter que les données portant sur les sujets de l'ENAP sont considérées comme *secondaires*, car elles ont déjà été recueillies, traitées et analysées par Proulx (données de base sur lesquelles se penche l'ensemble du premier volet de mon analyse et qui sont tirées de l'ouvrage scientifique de Proulx), tandis que les données portant sur les sujets de la SNSPA sont considérées comme *primaires*, car elles ont été obtenues et traitées, suite à des entretiens réalisés par l'analyste même.

Pour chacun des groupes des sujets à l'étude, les entrevues, portant sur les valeurs des enseignants composant les deux populations, ont été réalisées à l'aide des enregistrements audio, qui ont été ensuite retranscrites sous forme de textes écrits afin d'éviter les omissions et pour faciliter ensuite leur analyse et leur interprétation. Tel que spécifié dans le model de questionnaire utilisé (*voir annexe A*), les deux groupes des sujets ont dû répondre et argumenter à des questions portant sur l'importance qu'ils accordent au management moderne, sur leurs propres valeurs personnelles, sur le degré d'importance accordé au lien entre leurs valeurs dominantes et l'exercice de la pratique enseignante, sur leurs points de départ pour définir leur action, sur ce qu'ils considèrent important pour leurs étudiants et sur leurs relations avec les étudiants. Dans les deux cas, les entrevues se sont déroulées individuellement pour une durée comprise entre une heure et deux heures, soit dans le bureau de chacun des professeurs visés ou dans des petites salles de séminaires, pour se mettre à l'abri de tout facteur perturbateur et s'assurer ainsi de la tranquillité d'esprit requise par la nature de cet outil de collecte de données. Vu le fait que les entretiens sont axés sur des questions semi-structurées ouvertes, il est possible que la longueur des réponses varie d'un sujet à l'autre pour une et la même question, que

l'ordre des questions change aussi d'un sujet à l'autre, que l'importance des questions varie d'un sujet à l'autre, que le retour à une question soit nécessaire au cas où la réponse n'a pas été appréciée comme satisfaisante ou suffisamment complète de point de vue qualitatif, ce qui justifie le fait que certaines entrevues soient plus longues que d'autres.

Essentiellement, les entretiens visent à répondre à des questions portant sur les valeurs des professeurs qui enseignent le management et d'autres matières connexes dans chacune des deux écoles d'administration publique, sur les paradigmes socioculturels dominants et non-dominants auxquels ils se rattachent, ainsi que sur la manière dont ces valeurs et paradigmes influencent leurs pratiques enseignantes.

Dans une première étape, orientée sur la description des valeurs au sens général du terme, les sujets sont amenés à se prononcer sur l'ensemble de leurs valeurs personnelles les plus profondes, voire sur ce qui leur semble être le plus important dans leur vie au niveau des valeurs.

La deuxième étape des entretiens, permet d'entrer plus en profondeur avec des descriptions plus spécifiques et nuancées sur les valeurs des sujets, de sorte à pouvoir identifier les paradigmes socioculturels et éducationnels, dominants et non-dominants, auxquels ils se réfèrent. Pour cela, les sujets sont amenés à expliciter leurs valeurs personnelles liées à la gestion et à leur enseignement et de décrire leur perception par rapport aux qualités d'un bon professeur et par rapport aux valeurs présumées des gestionnaires.

Le deuxième outil de collecte de données, complémentaire aux entrevues, est constitué par l'observation de la pratique enseignante. Tel que mentionné par Proulx (1995:123), il arrive parfois que les réponses aux entretiens ne suffisent pas pour deviner les paradigmes socioculturels et éducationnels auxquels les sujets se rattachent. Dans ce sens, Bertrand et Valois (1992) affirment que *«Les paradigmes se composent de croyances, conceptions ou généralisations, des valeurs-intérêts qui déterminent un cadre de référence. Ces références peuvent être conscients ou inconscients, admises ou niées, objectives ou subjectives, mais on y rattache sa pratique sociale et culturelle»*. Or cela

justifie pleinement la nécessité de compléter ou de confirmer, dans certains cas, les données recueillies pendant les entrevues, par celles issues de l'observation dans la pratique enseignante.

Dans l'étude réalisée par Proulx sur les sujets de l'ENAP, l'observation a été faite par l'assistance à des séances de cours ou à des sessions de perfectionnement, tandis que dans celle que j'ai réalisé auprès des sujets de la SNSPA, l'observation a été faite par l'assistance à des séances de cours et de séminaires des programmes de maîtrise, ainsi que par l'assistance à quelques examens oraux de doctorat où, au moins quatre des cinq sujets étudiés faisaient partie de la commission professorale examinatrice.

Dans les deux études réalisées, l'observation de la pratique enseignante a permis d'une part, d'identifier les contenus mis de l'avant et les choix des théories et des écoles de pensées faites par les sujets, et d'autre part, d'identifier les relations entre les professeurs et les étudiants, les méthodes pédagogiques abordées par les professeurs et la participation des étudiants en classe, tous ceux-ci représentant l'indicateur des valeurs mis de l'avant par les sujets.

7.6. L'analyse des données

L'analyse de données portant sur les valeurs des sujets à l'étude, sera composée par une suite logique de trois grandes étapes successives, chacune comportant des éléments d'analyse verticale individuelle, rattachés à chaque texte d'entrevue individuel, suivie d'une horizontale, tant entre les entrevues avec les sujets du même groupe, qu'entre les conclusions finales des deux groupes étudiés.

Étape # 1

Dans une première étape, les données recueillies seront soumises à une analyse verticale, permettant d'identifier les valeurs auxquelles se rattachent les sujets de chacun des groupes interviewés.

Cette analyse verticale s'effectue de manière globale à travers la lecture et l'analyse du texte de l'entrevue, permettant de repérer les aspects les plus significatifs ressortis de chaque sujet interrogé et de présenter sa vision générale par rapport aux questions de l'entrevue. L'analyse verticale permet aussi d'identifier des éventuelles contradictions et/ou concordances entre plusieurs éléments de données, des doutes sur la qualité des données ou encore la nécessité de clarifier certains aspects évasifs repérés, à travers l'observation de la pratique enseignante. C'est d'ailleurs l'analyse où on applique quasiment le modèle de Bertrand et Valois (1992) sur les paradigmes socioculturel et éducationnel, pour identifier et différencier les paradigmes dominants des non-dominants, dans le but de faire ressortir et comprendre les valeurs des sujets étudiés.

Étape #2

La deuxième étape de l'analyse se concentre sur une analyse horizontale faite, pour chacun des groupes des sujets étudiés, à travers l'ensemble des valeurs identifiées auprès de chacun des sujets étudiés. Les valeurs ainsi identifiées seront regroupées de manière à dégager une interprétation globale à l'égard des valeurs qui caractérisent chacun des groupes des sujets étudiés.

Afin de s'assurer de la cohérence logique de l'analyse proposée en trois étapes, les deux premières seront traitées de suite pour chacun des groupes de sujets en part, de sorte à pouvoir dégager le portrait général des valeurs du groupe, immédiatement après l'analyse verticale faite pour chacun de ses membres.

Étape # 3

La troisième étape de l'analyse, consistera en l'analyse comparative horizontale faite entre les résultats dégagés pour chacun des groupes. La conclusion de cette analyse comparative horizontale répondra au premier volet de la recherche et permettra d'identifier le poids de la variable «valeurs», ainsi que le degré d'influence de cette variable indépendante sur la variable dépendante appelée «réalisation du partenariat».

7.7. Analyse verticale sur les sujets de l'ENAP – étape #1

Première personne interviewée

Le sujet semble sentir une certaine malaise face à l'idée de parler de ses propres valeurs, mais il aborde son attachement aux valeurs de gestion, en affirmant que *«je pense que moi comme gestionnaire j'investirais beaucoup au niveau de l'organisation, j'essayerais toujours de véhiculer les choses de l'organisation au niveau de gens, de leur présenter ça»*. Proulx (1995 :132) remarque à cet égard que le sujet *«paraît s'identifier si fortement à son enseignement, qu'il présente parfois ses valeurs comme s'il était en train d'enseigner»*. En faisant référence à ses valeurs-intérêts par rapport aux théories de leadership que le sujet enseigne dans une *perspective contingente et adaptative*, selon laquelle il n'existe pas un style de leadership idéal et que le leader doit s'adapter constamment aux circonstances organisationnelles, le sujet semble favoriser cette approche situationnelle. Quant à *l'ouverture* et à *l'adaptabilité* des gestionnaires, le sujet associait la valeur *adaptation* plutôt au verbe *changer* qu'à celui *d'être*, en affirmant que *«aujourd'hui la seule valeur qui est constante, c'est le changement...le changement continu, faut s'adapter»*, mais il n'est toujours pas capable de donner un exemple concret à cet égard.

Questionné sur ce que la société attend de ses gestionnaires suite à une formation, le sujet décrit ses **valeurs personnelles fondamentales** en termes d'autonomie, **de l'engagement, de la cohérence et de l'honnêteté**, en soulignant l'importance de *«croire aux ressources humaines»* et de l'autonomie de l'enseignant lui-même *«à l'intérieur de son système»*. Selon Proulx (1995 :132), *«dans cette optique il faut en arriver à rendre les gens autonomes, tout comme il faut préserver sa propre autonomie. Cette autonomie est supportée par la valeur de l'engagement qui apparaît de façon plus concrète dans la relation avec les étudiants»*. Ainsi, le sujet considère l'étudiant *«comme absolu, c'est lui qui apprend, c'est lui qui intègre tout, tu est un relais par rapport à ça, un relais au niveau des connaissances, quelqu'un qui a un bon bagage de connaissances mais qui ne les envoient pas toujours sur le tapis comme ça»*. Quant aux deux autres valeurs mentionnées par le sujet, *cohérence* et *honnêteté*, elles semblent être plutôt liées à la conception humaniste du sujet par rapport aux relations entre les individus au sein de

l'organisation. Par rapport à la manière dont le sujet perçoit et apprécie la qualité d'un bon professeur, il affirme, en mettant l'accent sur *l'auto-développement*, que *«l'enseignant doit avoir un bon bagage de connaissances, mais ce qui compte c'est la relation de celui qui forme, informe, discute de la pratique des gens. L'important c'est ce que les gens découvrent en cours de route : discuter leurs problèmes c'est plus riches que de faire des cas, ça permet d'aller plus loin que le simple transfert de connaissances et d'habiletés»*.

En somme, le sujet valorise l'approche humaniste de la croissance et du développement de l'individu, l'autonomie des gens, la cohérence du gestionnaire, la connaissance de soi et des autres. Il s'agit donc des valeurs qui se situent dans une vision de l'enseignement centré sur l'individu, mais aussi sur l'importance de la contribution apportée par l'enseignement à l'efficacité de l'organisation. Ainsi, on peut conclure que ces valeurs sont essentiellement issues du paradigme humaniste, dans le sens défini par Bertrand et Valois (1992).

Deuxième personne interviewée

Le sujet semble être très ouvert à la manière de présenter, parfois humoristique, ses propres pensées par rapport à son enseignement, à ses cours et à ses objectifs. En parlant de ses valeurs personnelles, le sujet est la connaissance de soi mentionne *«la connaissance de soi, l'autonomie, la capacité de mener sa vie comme on a envie de la mener et non pas comme les autres le disent, ça serait à peu près cela, c'est ma valeur de base»*. Pour cet individu, la connaissance de soi est la valeur fondamentale, qui lui permet de s'ajuster à des différentes situations (adaptabilité), à des difficultés rencontrées, choisir le comportement le plus approprié en fonction du contexte, en bref c'est sa valeur centrale, à laquelle se subordonnent les autres, telles que l'autonomie, l'adaptabilité, l'efficacité au sein de l'organisation. Selon Proulx (1995 :144), *«l'enseignement de ce professeur est orienté sur la prise de conscience et le développement de ces valeurs, en conformité toujours avec les valeurs d'efficacité organisationnelle»*. Les valeurs fondamentales de cette personne (connaissance de soi et autonomie) sont centrées sur l'individu et le développement personnel, dans une

approche essentiellement humaniste, qui conditionne l'atteinte des résultats et donc l'efficacité organisationnelle. Le sujet fait aussi référence à la nécessité que les étudiants soient autonomes, en disant que *«pour un étudiant qui trouve que respecter le règlement c'est très important, moi je peux peut-être vouloir l'ébranler pour lui faire réaliser que dès fois ça n'a pas d'allure suivre le règlement»*. Cet enseignant tient à ce que ses étudiants aient une marge de manœuvre, donc une autonomie suffisante leur permettant d'exercer librement leur propre jugement. Il croit que l'enseignement doit stimuler la connaissance de soi, en mettant accent encore une fois sur cette valeur qu'il aimerait transmettre aux étudiants. Pourtant, le sujet considère important d'adapter son enseignement aux besoins des étudiants et d'agir comme élément déclencheur des questionnements issus des étudiants. Quant à la transmission des valeurs, le sujet est conscient que, même s'il est désirable de sa part de transformer la vision des étudiants, l'adoption de ses valeurs par les étudiants dépend uniquement de ces derniers. Selon le sujet, les qualités d'un bon professeur sont la compétence et la conscience de ses limites personnelles, accompagnées du côté humaniste lui permettant d'atteindre les résultats.

Quant à sa vision de gestion, le sujet croit beaucoup qu'un gestionnaire doit user de son propre jugement dans la prise de décision, tout en prenant en considération ses relations avec l'environnement immédiat, en mettant l'accent sur le comportement de soi et des autres. Pour lui, un bon gestionnaire doit posséder d'une part, une vision par rapport à ce que l'organisation doit être dans le futur, et d'autre part, des valeurs appelées managériales, telles que l'efficacité, l'efficience et la productivité, ces dernières se rattachant au paradigme industriel décrit par Bertrand et Valois (1992).

En somme, les valeurs décrites par le sujet sont issues à la fois du paradigme humaniste considéré comme non-dominant et du paradigme technologique industriel considéré comme dominant. Ainsi, on peut donc considérer le sujet comme étant plutôt dominé par des valeurs fondamentales se rapprochant au paradigme technologique.

Troisième personne interviewée

Dès le début de l'entretien, le sujet se montre intéressé à correspondre à l'ensemble des professeurs interviewés, ainsi qu'aux attentes de l'analyste. Dans un premier temps, le

sujet parle du fait qu'il *aime travailler beaucoup* et du *développement intellectuel* relié à son travail universitaire. Par rapport à ce dernier, il explique que l'accumulation de diplômes est beaucoup moins importante que celle de connaissances. Il enchaîne avec la valeur de *l'engagement social*, décrite par l'intérêt qu'il accorde à son travail pour la communauté québécoise et pour la fonction publique. À ceux-ci, il s'ajoute une dimension humaniste caractérisée par la valorisation de l'authenticité et la simplicité et expliquée par *«le fait de traiter d'égal à égal avec tout le monde, peu importe le niveau hiérarchique qu'ils occupent dans le système administratif»*. En faisant référence au savoir (travail, connaissances, sciences), cette personne dit valoriser la complexité *«à un point indu»*.

Quant aux valeurs reliées à l'enseignement, le sujet affirme vouloir *«donner le goût du management public aux étudiants»*, en mettant accent sur *«l'accumulation des connaissances, l'approfondissement de certains concepts peu nombreux mais fondamentaux et par un permanent contact avec le réel»*. Dans l'optique du sujet, l'enseignement ne peut pas se faire sans étaler les valeurs de l'enseignant. Par rapport aux qualités d'un bon professeur, le sujet affirme que *«sa première qualité c'est le maintien à jour de ses connaissances»* et *«d'être assez maniaque d'aller chercher un feed-back auprès des étudiants, en cours de route, continuellement»*, aspects qui font ressortir, d'une part la nécessité de se mettre à jour continuellement avec les connaissances dans le domaine, et d'autre par le fait que le rôle du professeur est plutôt de transmetteur que de facilitateur des connaissances.

Les valeurs des questionnaires se traduisent, selon lui, par le développement de la compétence, ainsi que l'efficacité et l'efficience au sein de l'organisation, ces derniers justifiées encore une fois par *l'authenticité* et l'importance de *travailler fort*. À celles-ci, le sujet ajoute la nécessité de faire la promotion des valeurs embrassées par l'appareil supérieur gouvernemental, en affirmant qu'il faut obligatoirement *«avoir un jeu de valeurs connecté à ce dont on fait la promotion dans le secteur public»*. Essentiellement, les valeurs fondamentales dont le sujet témoigne se rattachent au paradigme technologique rationnel, tel que décrit par Bertrand et Valois (1992).

Quatrième personne interviewée

Tout au long de cette rencontre, le sujet montre son attachement à son contexte d'enseignement et la description des valeurs personnelles est toujours accompagnée des argumentations. Les premières valeurs personnelles mentionnées par le sujet font référence à des qualités humaines en général, telles que la famille, l'intégrité et l'honnêteté. L'attachement du sujet à la famille semble être l'une des valeurs centrales, qui est justifié par la nécessité *«d'y consacrer un certain temps»* et de la positionner même au-dessus du travail, en affirmant que *«je ne suis pas prêt dans tout mettre dans le travail»*. Pour mettre en évidence cette valeur comme sacrée qui se définit à travers les enfants, le sujet ajoute que *«dans la vie on n'existe pas pour soi-même, on existe aussi pour qu'il se passe quelque chose après, et ce qui se passe après, c'est dans les enfants...c'est dans les enfants que l'on voit une de nos plus grandes réalisations»*. L'honnêteté et l'intégrité sont tout aussi bien considérées comme valeurs centrales par le sujet qui affirme que *«il faut être honnête envers les gens et envers soi-même»*, en soulignant le fait de mériter la confiance des autres grâce à son intégrité et honnêteté. Par rapport aux besoins organisationnels, le sujet met de l'avant la performance et la productivité, valeurs justifiées par l'atteinte des résultats dans son travail et qui se rattachent au paradigme industriel et rationnel au sens décrit par Bertrand et Valois (1992). Pourtant, le développement individuel apparaît comme élément central duquel dépend l'efficacité organisationnelle, comme la plus importante ressource de toute organisation qui doit être valorisée au maximum pour garantir le développement organisationnel, ce qui fait en sorte que le paradigme humaniste demeure dominant.

Quant aux valeurs liées à l'enseignement en gestion, le sujet accorde une grande importance à l'apprentissage, en soulignant que *«il est important que les gens sortent avec un plus, en termes de connaissances, d'habiletés ou de savoir-être»*, ce qui fait ressortir la présence de l'approche mécaniste dans le paradigme éducationnel.

Par rapport aux valeurs de gestion, le sujet mentionne *«le développement du potentiel humain»*, comme condition de base pour l'obtention des résultats et la recherche de la performance dans l'administration publique. Quant à l'enseignement à l'ENAP, le sujet

se prononce sur la nécessité d'enseigner plusieurs modèles de gestion, qui doivent correspondre à plusieurs cultures, valeurs, en affirmant que *«l'ENAP ne peut peut-être pas développer un seul modèle et l'être humain est capable de juger lui-même de ce qui lui convient et de ce qu'il trouve pertinent à son développement»*.

Quant à son rôle par rapport aux étudiants, le sujet estime qu'il est impossible de se détacher de ses valeurs et les étudiants seront influencés par les valeurs proposées en classe par le professeur. Parmi les valeurs de base de la fonction publique, le sujet mentionne la transparence, l'honnêteté, l'intégrité et la qualité du service face aux citoyens, comme valeurs imposées par un code d'éthique.

Dans l'optique du sujet, les qualités d'un bon professeur consisteraient à *«être vrai par rapport au discours et la pratique, être un bon communicateur et capable de mobiliser son groupe»*, ce qui s'accorde avec le paradigme éducationnel axé sur le fait que l'enseignant doit convaincre. Les relations avec les étudiants doivent, selon lui, être caractérisées par des *«rapports adulte-adulte»*.

En somme, les valeurs principales du sujet sont centrées sur les relations humaines et le développement personnel, issues du paradigme humaniste dominant.

Cinquième personne interviewée

Pendant l'entretien, le sujet se montre confiant et utilise un langage métaphorique pour mieux expliciter ses valeurs d'une manière ouverte et franche et pour mettre en évidence son intérêt envers les besoins spécifiques des étudiants. Il se considère *«au service des étudiants»* et joue un rôle de facilitateur et non pas de *«gaveur»* dans le processus de transmission des connaissances; en tant qu'enseignant il perçoit son rôle comme étant l'un de support à l'apprentissage des étudiants. Il s'agit donc d'une approche humaniste et centrée sur l'individu où *«être au service des étudiants»* apparaît comme une valeur centrale, dans sa conception par rapport à la gestion et à l'enseignement de la gestion. Parmi les valeurs mentionnées par le sujet, on compte *l'honnêteté* en général, en considérant *«qu'être malhonnête risque de faire quelqu'un d'autre souffrir»* et *«l'honnêteté au plan intellectuel»*, faisant référence au respect des autres, à leurs idées et

leurs expériences. Quant à l'honnêteté reliée à sa pratique enseignante, le sujet ajoute qu'il aimerait échanger avec quelqu'un dans la mesure où il pourrait accorder le même temps à l'autre pour s'exprimer qu'il avait utilisé, ce qui ramène au cadre du paradigme éducationnel humaniste. Le paradigme humaniste se concrétise en paradigme dominant, à partir du moment où le sujet explicite une deuxième valeur qui est *l'amour et le respect des autres*, en donnant comme exemple le fait d'avoir invité en classe une laveuse de planchers d'un hôpital pour faire part aux étudiants de son autonomie au travail. La *simplicité* en est une autre valeur qui ressort de la manière dont le sujet parle, en appréciant et respectant le travail de la laveuse de planchers, qu'il considère comme faisant partie *«du vrai monde qui travaille dans des vraies affaires et qui aime ce qu'elle fait»*. Une autre valeur mise en évidence par le sujet est la *liberté*, dans le sens de liberté d'action, justifiée par le fait d'aimer *«la faiblesse des règles et d'encadrement»*. Dans les relations avec les étudiants, le côté affectif est considéré plus important que celui intellectuel, ce qui ramène le sujet à affirmer *«qu'il est plus important que les autres se sentent bien avec moi et vice-versa»*. Quant au niveau organisationnel, la responsabilisation la reconnaissance du potentiel des gens est importante aux yeux du sujet et cela, dans le contexte de *«traiter les autres comme nous, on veut être traité»*. Le sujet ajoute que l'enseignement de la gestion, tout comme la gestion, *«devront être adaptés, situationnels et moins dogmatiques»* et que *«l'enseignement c'est un échange entre des personnes, avant d'être un échange intellectuel»*, ce qui fait ressortir encore une fois *l'amour du prochain et le respect de l'être humain* comme valeur centrale qui touche à la dimension affective dans l'enseignement, issue du lien entre le paradigme socioculturel existentiel et le paradigme éducationnel humaniste.

Sixième personne interviewée

Dès le début de cette rencontre, le sujet place son enseignement dans un contexte particulier, en le qualifiant de *«matière molle»*, en spécifiant qu'il prône un enseignement centré sur l'individu. Parmi les premières valeurs mentionnées par le sujet, on compte l'intégrité, l'honnêteté, l'ouverture, la conscience et le respect et la considération des autres, valeurs décrites premièrement en rapport avec son enseignement. Quant à l'intégrité et à l'honnêteté, le sujet se place dans le contexte relié à sa relation avec les

étudiants, en affirmant que *«c'est essayer d'abord de donner le maximum aux étudiants, compte tenu de ce que j'exige d'eux en retour; ça veut dire que j'essaie de leur donner beaucoup mais ceux qui ne me rendent pas beaucoup, je suis peu réceptif à ça»*. Il s'agit donc d'une relation professeur-étudiant axée sur la réciprocité associée au paradigme éducationnel humaniste, centré sur les besoins de l'étudiant et sur la qualité de sa relation avec le professeur. L'ouverture – complément essentiel de l'honnêteté dans l'optique de l'approche humaniste – est aussi justifiée par le sujet, en faisant référence à l'importance des relations interpersonnelles, par le fait qu'il considère que *«être ouvert veut dire ne pas avoir de "hidden agenda", ce qui se traduit aussi dans l'enseignement par une situation où j'aime bien être près de mes étudiants»*. Quant à la considération des autres, le sujet justifie cela par le fait de traiter les gens *«tous sur le même pied, pas un plus important que l'autre, peu importe le poste, statut ou la situation dans laquelle ils sont»*. Par rapport aux valeurs de l'enseignement, le sujet prône sa préoccupation utilitaire de son enseignement, attachée à l'intégration des apprentissages au travail, en affirmant que *«ce qui est important pour moi, c'est que les étudiants soient en mesure d'intégrer ce que je leur livre le plus rapidement possible dans leur gestion, dans leur travail»*. Par conséquent, son enseignement centré sur l'individu, doit avoir un impact tangible dans la vie professionnelle des étudiants, par ce qu'il appelle *«la marque de l'enseignement»*, marque qui ne doit pas nécessairement être la sienne. Le sujet semble être convaincu que les valeurs humanistes doivent être enseignées à l'ENAP, au moment où il explique l'opposition entre le paradigme humaniste et technologique, en affirmant qu'il *«ne pense pas qu'une école de management soit là strictement pour enseigner des techniques ou des concepts très larges, elle est là pour ça aussi, mais elle est là pour préparer le gestionnaire à ce qu'on attend de lui, la personne-gestionnaire qui est là, c'est elle qui va donner l'impulsion aux activités qui sont offertes et aux résultats à atteindre»*.

Quant aux qualités d'un bon professeur, le sujet valorise le *savoir-être* en plus du *savoir*, en mentionnant qu'un bon enseignant *«doit être en mesure de démontrer, non pas comme une démonstration mathématique, mais de démontrer une cohérence entre ce qu'il est et ce qu'il dit, dans le fond, ce qu'il enseigne et ce qu'il vit ou a vécu, ce à quoi il croit et le contenu. Je pense que le savoir est extrêmement important, les gens viennent pour ça, mais le savoir-être est aussi essentiel pour que le message soit transmis et ait un impact»*.

En faisant référence aux valeurs de gestion, le sujet reprend *l'intégrité*, *l'honnêteté* et *l'ouverture*, mais considère la *transparence* comme une valeur primordiale et nécessaire comme support aux autres valeurs mentionnées. Pour ce qui est des valeurs auxquelles les gestionnaires devraient souscrire, le sujet considère que «*ça sera d'abord une transparence, puis il est question d'efficience et d'efficacité*». Quant à la question portant sur ce que la société est en droit d'atteindre de ses gestionnaires, le sujet affirme que «*l'éthique du gestionnaire est essentielle*», ce qui montre encore une fois qu'il est plutôt centré sur l'individu et sur ses qualités personnelles, que sur les résultats de ses actions. En somme, même si le côté humaniste est assez présent chez le sujet dans ses valeurs intrinsèques, ses valeurs fondamentales se rattachent au paradigme dominant technologique rationnel.

7.8. Analyse horizontale sur les sujets de l'ENAP – étape #2

Suite à l'analyse verticale individuelle faite auprès des six sujets de l'ENAP, on constate que la moitié sont influencés par le paradigme technologique rationnel et l'autre moitié par le paradigme socioculturel humaniste.

Parmi les valeurs les plus générales identifiées auprès des six sujets étudiés, on compte *l'honnêteté* et *l'intégrité*, valeurs qui peuvent être considérées comme dénominateur commun pour l'ensemble des professeurs de l'ENAP.

Un autre trait général pour l'ensemble des sujets interviewés consiste au fait que les valeurs des professeurs sont largement influencées par le paradigme humaniste, ce qui nous permet d'identifier une série de valeurs spécifiquement humanistes, partagées en valeurs relatives à soi et valeurs relatives aux autres. Pour la moitié d'entre eux, ces valeurs humanistes sont fondamentales, ce qui nous a permis de considérer que les sujets de cette catégorie sont dominés par le paradigme socioculturel humaniste, tandis que pour l'autre moitié les valeurs humanistes sont intrinsèques, ce qui fait en sorte que les sujets en question se rattachent au paradigme dominant technologique rationnel.

Parmi les valeurs humanistes relatives à soi, la *connaissance de soi* apparaît comme valeur importante pour la plupart des sujets étudiés car elle permet d'un part la reconnaissance de ses propres valeurs et l'émergence d'autres valeurs adjacentes

(ouverture, prise de conscience) et d'autre part d'en déduire l'orientation des sujets vers l'approche du management situationnel, caractérisée par la capacité *d'adaptation aux situations* et *d'ajustement aux difficultés*.

Quant aux valeurs humanistes relatives aux autres, la *considération des autres* apparaît comme la plus importante, suivie du *respect des autres*, et de *l'amour du prochain*. À celles-ci s'ajoute la valeur traduite par l'expression «*chaque individu veut se développer*», principe qui signifie d'accepter l'idée que tous les individus (étudiants) sont à la recherche de leur propre développement et, en tant qu'enseignants, de répondre adéquatement à leurs besoins. *La simplicité et l'authenticité* sont deux autres valeurs relatives aux autres, qui vont de pair et qui sont observables dans la pratique enseignante, par les attitudes des professeurs en classe (voix chaleureuse, se positionner en classe au milieu des étudiants, se laisser interrompre par les étudiants pour répondre à des questions, etc.).

À celles-ci, s'ajoute les valeurs liées à la reconnaissance de ses émotions, valeurs traduites par les expressions «*le cœur plutôt que l'intellectualisme*» et «*parler le vrai langage des gens*», qui veulent mettre l'accent sur les sentiments et le langage simple dans la pratique enseignante. Les observations de la pratique enseignante ont confirmé les valeurs humanistes et le côté affectif des sujets influencés par le paradigme humaniste dominant, par les relations harmonieuses qu'ils avaient avec les étudiants et par l'approche participative (étude des cas, exercices, tests, etc.) des cours leur permettant de personnaliser les apprentissages et les feedbacks des étudiants.

Quant aux valeurs en opposition, elles sont le reflet de certaines contradictions repérées dans le texte d'entrevue de certains sujets et/ou dans leur pratique enseignante. Par exemple, l'expression «*je crois au développement des ressources humaines*» laisse entendre que le paradigme dominant sujet est celui humaniste, tandis que ses valeurs profondes se rattachent plus au paradigme rationnel-technologique de l'éducation. Il s'agit des *valeurs axées sur l'individu (liberté, autonomie, bien-être personnel)* qui

s'opposent à celles *axées sur l'organisation (performance organisationnelle, cohérence, service à l'institution et aux étudiants, croire au ressources humaines)*.

Les valeurs implicites sont celles qui apparaissent moins claires dans les réponses de certains sujets, mais qui ont été identifiées à d'autres, même si elles n'ont pas été exprimées formellement par ces derniers. Il s'agit des valeurs déduites à partir d'autres valeurs et des comportements observés dans la pratique enseignante, telles que *l'engagement social, l'amour au travail et le développement intellectuel*.

Les résultats de cette analyse horizontale ont été synthétisés dans le tableau suivant, pour dégager une vue d'ensemble sur les valeurs générales identifiées auprès des sujets de l'ENAP.

Les valeurs générales des professeurs de l'ENAP selon Proulx (1995 :219)

Valeurs les plus générales

Honnêteté, Intégrité

Valeurs spécifiquement humanistes

Valeurs relatives à soi

Connaissance de soi (plus peut-être la notion de «je crois en moi», ouverture, prise de conscience

Ce qui en découle : adaptation aux situations, ajustement aux difficultés

Valeurs relatives aux autres

Considération des autres, des personnes

Respect des autres

Aimer les autres (amour du prochain)

Chaque individu veut se développer

Authenticité et simplicité

Le cœur plutôt que l'intellectualisme

Parler le vrai langage des gens

Valeurs en opposition

Valeurs axées sur l'individu

Liberté

Autonomie : «capacité de mener sa vie comme on a envie de la mener et non comme les autres le disent». Il y a ici un lien direct avec la connaissance de soi

Bien-être personnel

Service aux étudiants

Valeurs axées sur l'organisation

Performance organisationnelle

Croire aux ressources humaines

Cohérence

Service à l'institution

Valeurs implicites

Engagement social

Amour du travail (éthique)

Développement intellectuel

7.9. Analyse verticale sur les sujets de la SNSPA – étape #1

Première personne interviewée

Dès le début de la rencontre, le sujet semble être très ouvert à répondre aux questions. Ainsi, il énumère avec facilité ses quatre valeurs fondamentales, voire *l'honnêteté, les bonnes intentions, le respect de soi et le respect des autres*, valeurs qu'il considère comme étant «*les plus profondes et à la base de toutes ses actions et démarches*». Il ajoute en ce sens que «*les valeurs personnelles ne peuvent pas être dissociées de notre activité quotidienne; le professeur est un modèle pour l'étudiant et il est important d'harmoniser nos attentes avec nos idéaux*». Il semble que *l'honnêteté* et *les bonnes intentions* vont de pair, car le sujet justifie cela par le fait qu'être honnête veut dire «*avoir la volonté de faire des bonnes choses dans la vie et d'agir dans ce sens, je crois beaucoup en moi et en ma capacité de faire de bonnes choses dans la vie et ça c'est important*». Il ajoute que «*cela doit se faire dans le respect réciproque des gens, ...je me respecte moi-même en procédant comme ça, mais je dois tenir compte des autres aussi, car ce qui est bon pour moi ne doit pas nécessairement être pour un autre*», ce qui permet d'identifier le côté humaniste du sujet, ainsi que le lien entre les quatre valeurs dominantes mentionnées. L'honnêteté revient au moment où le sujet aborde décrit les valeurs auxquelles les gestionnaires devraient souscrire en la justifiant de la même manière, ce qui renforce la crédibilité et l'importance de cette valeur, à laquelle le sujet ajoute «*le bon sens et la loyauté envers la communauté pour laquelle le gestionnaire public travaille*». La loyauté est explicitée par *l'engagement social* envers la communauté desservie, par l'attention particulière accordée aux citoyens - membres de cette communauté. Quant au rôle du professeur, le sujet considère que les valeurs mentionnées ne doivent et ne peuvent pas être enseignées, mais plutôt transmises aux étudiants. Il considère que la transmission des valeurs dépend de plusieurs facteurs tels que la relation entre les étudiants et le professeur, mais aussi par le degré de réceptivité, d'intérêt et d'ouverture des étudiants, en affirmant que : «*moins la relation entre le professeur et ses étudiants est tendue, plus il y aura des chances que les valeurs telles que j'ai mentionné, et plus autres encore, seraient transmises aux étudiants; ce qui est*

très important, c'est la manière dont le professeur est perçu par ses étudiants, il est important que le professeur soit un modèle pour ses étudiants».

Quant aux valeurs de gestion, le sujet considère la responsabilisation et l'esprit civique comme fondamentaux, en affirmant *«je crois que la plus importante serait l'esprit civique ou la citoyenneté car, avoir un bon et profond esprit civique, permet à un gestionnaire public d'agir conformément à la résultante de ses propres valeurs personnelles de bon citoyen».* D'où ressort encore une fois la confiance en soi, par la connaissance de soi-même et de ses propres valeurs, la bonne volonté, ainsi que le soin que le gestionnaire devrait porter envers le citoyen desservi.

Par rapport au rôle du professeur et à ses qualités, le sujet affirme que *«un bon professeur doit premièrement avoir une personnalité équilibrée, être rigoureux et précis et faire preuve d'empathie; il doit avoir la capacité de déterminer ses étudiants à intégrer de façon pratique les connaissances acquises, de "les mettre en situation". Je crois aussi que les relations entre les professeurs et les étudiants doivent être amicales et cela, dans le but de permettre le rapprochement nécessaire à la transmission des connaissances et des valeurs. En ce qui me concerne, la relation avec mes étudiants est excellente; j'instaure une relation d'amitié axée sur une communication de "personne à personne"».*

Dans cette description, on retrouve encore une fois le côté humaniste du sujet, par la mise en évidence des valeurs humanistes intrinsèques axées sur la valorisation des relations interhumaines, qui peuvent laisser entendre que le paradigme dominant auquel le sujet se rattache pourrait être celui humaniste. Pourtant, la mise en évidence de l'importance des relations *«amicales»* entre l'enseignant et l'étudiant, ne doit pas conduire à la conclusion que le sujet est dominé par des valeurs fondamentales humanistes.

Quant aux valeurs favorisées par le processus de formation de la SNSPA, le sujet croit que la compétition, le professionnalisme et la responsabilisation en sont les plus visibles, et pour les étudiants et pour les professeurs, en ajoutant que ce sont des valeurs qui se retrouvent *«dans la mission de l'organisation, dans sa déclaration des principes et que*

les valeurs des "employés" doivent être en concordance avec les valeurs de l'organisation, avec sa philosophie».

Les valeurs fondamentales du sujet, telles que le professionnalisme, la performance organisationnelle et la compétition, sont perçues à travers la qualité des relations interhumaines, voire celles entre le professeur et ses étudiants, ainsi que celles entre le gestionnaire et les citoyens pour lesquels il travaille. Pourtant, même si le sujet témoigne d'une série de valeurs humanistes intrinsèques, ses valeurs fondamentales sont encadrées par le paradigme technologie rationnel dominant.

Deuxième personne interviewée

En se montrant très ouvert au dialogue, le sujet me fait part de ses valeurs fondamentales, en spécifiant qu'elles se réfèrent particulièrement à son activité professionnelle, à ses relations interpersonnelles, ainsi qu'à ses rapports aux institutions sociales. Ainsi, il énumère les valeurs suivantes, sans pour autant les expliciter tout de suite: être rigoureux, l'honnêteté, la satisfaction du travail bien fait, la solidarisation avec les efforts des partenaires, le respect de soi et de la dignité des autres, la loyauté, la franchise. Ensuite, le sujet définit les valeurs et le lien entre celles-ci avec la pratique enseignante, de la manière suivante: *«les valeurs ne sont pas des entités en soi, mais plutôt le reflet intérieur d'une mise en équation des idées, des idéaux, des attentes individuelles et collectives, avec un but pratique. L'instrumentalisation des valeurs est donc une condition sine qua non du processus didactique et cela, particulièrement dans le domaine de l'administration publique. J'essaye d'insuffler aux étudiants le besoin de problématiser, au-delà des théories et principes reconnus d'une discipline ou d'une autre, au-delà des certitudes confortables du bon sens commun. Et la philosophie, et les sciences politiques, et la psychosociologie de la direction, sont des objets d'étude qui réclament avec nécessité le recours aux valeurs fondamentales, constitutives. Ces valeurs ne sont pas, je refuse de croire, des abstractions inhérentes à un chemin théorique, mais des points de concentration et d'inflexion d'une plaidoirie cohérente et articulée, pour la compréhension du fait que toute action humaine, quoi qu'il en soit son domaine, a une finalité pratique mais aussi une signification axiologique avec signe positif ou négatif.*

Dans ces circonstances, on ne peut pas parler d'une "neutralité pure" du sujet de l'action par rapport aux déterminations causales, des effets de nos actes et de la valorisation de celles-ci par les autres (les tiers). A ce point de vue, l'idée de la causalité me semble cardinale...la responsabilité de nos actions, des affirmations faites, des répercussions des actions qu'on fait volontairement ou involontairement». De cette définition on comprend d'abord que le sujet considère que l'acte d'enseignement permet la transmission des valeurs, au-delà des connaissances et des principes théoriques, et on dégage aussi l'accent qu'il met sur l'individu et sur le développement intellectuel au moment où il affirme qu'il «essaye d'insuffler aux étudiants le besoin de problématiser».

Quant aux valeurs de gestion, le sujet considère que *«dans l'administration existe ou devrait exister un paquet de valeurs auquel les gestionnaires publics ne devraient pas uniquement souscrire en vertu d'une adhésion conventionnelle, mais d'une manière leur permettant à régler leur conduite dans la sphère de la vie privée et encore plus dans leur champ des compétences professionnelles»*. Ainsi il énumère les valeurs de gestion auxquelles il croit, comme étant: la conformité à la lettre de la loi, l'attachement face à l'intérêt civique général, la sollicitude, l'esprit d'engagement et de coopération, le rejet des stéréotypes et des pratiques routinières et mécaniques, la transparence en plan communicationnel, l'altruisme. Le sujet considère que ces valeurs devraient être transmises aux étudiants dans le processus de formation, en ajoutant sa vision par rapport à ce qu'un gestionnaire public devrait être : *«Un futur gestionnaire publique est en quelque sort un sacerdote laïc et un notable de la communauté, un guide actionnel et un référentiel et cela, pas dans un sens étroit, bureaucratique, des projets organisationnels et institutionnels dans lesquels il est impliqué par la nature sa formation et de ses prérogatives»*. Par rapport aux valeurs favorisées par le processus de formation à la SNSPA, le sujet soutient que *«les valeurs associées à la mission de la SNSPA sont reliées à l'accélération du processus de réformes institutionnelles et de l'administration publique en Roumanie, par la perspective rapprochée de l'intégration du pays à l'Union Européenne: la lutte contre l'inertie des structures bureaucratisées, contre la turpitude, la duplicité et l'obédience; la capacité de l'innovation, de la réaction en temps réel aux provocations du milieu extra organisationnel en situation de crise; le refus de pactiser*

avec les facteurs démobilisateurs». On y voit clairement qu'il s'agit des valeurs qui visent le renouveau dans l'administration publique roumaine, par une pratique de gestion axée sur la transparence, l'autonomie du fonctionnaire public, la capacité d'ajustement aux difficultés et d'adaptabilité à des différentes situations.

Quant au rôle et aux qualités d'un bon professeur, le sujet considère que *«chaque professeur de la Faculté de l'Administration Publique doit être un bon manager des ressources humaines, vu le fait qu'il s'occupe de leur modélisation. Le professeur en administration doit exercer son devoir didactique, pas en professant son discours de type monologue de la cathédre vers la classe, mais plutôt d'une manière interactive, sans éviter le style colloquial et le contact avec les étudiants tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la problématique du cours enseigné en dehors des séances de cours et de séminaire – consultations, conseils de lecture, préparation des rapports et projets, de la documentation et des travaux scientifiques des étudiants. Une communion d'étude et des préoccupations»*. Selon les affirmations du sujet, le côté humaniste semble être la clé de la réussite dans la transmission des valeurs et des connaissances aux étudiants. Pourtant, le sujet se sert de ses valeurs humanistes intrinsèques pour faire passer avec succès ses valeurs fondamentales qui définissent son cadre de référence, caractérisé par le paradigme technologique-rationnel dominant. Par ailleurs, les aspects concernant l'interactivité dans la classe et le climat amical entre le professeur et les étudiants ont pu confirmés ce jeu de valeurs, pendant l'observation de la pratique enseignante exercée par le sujet.

Troisième personne interviewée

Dès le début de la rencontre, le sujet aborde les valeurs qui touchent à la formation et aux relations entre le professeur et les étudiants, en les décrivant ainsi: *«les étudiants doivent être motivés pour apprendre, il est très important que l'étudiant soit désireux à participer au cours et non pas uniquement d'être présent en classe. L'étudiant est un partenaire du professeur dans le processus d'enseignement et les participants doivent influencer activement l'agenda du cours. Il doit être responsable de son propre apprentissage et les activités d'apprentissage auto-directionnelles doivent faire partie du cours. Les*

étudiants apprennent surtout ce qu'ils perçoivent leur être utile dans différentes situations de la vraie vie ; pour cela il faut utiliser pendant le cours des matériaux didactiques et des exemples qui soient adéquates à leurs besoins. Les étudiants apprennent par la réflexion à leurs propres expériences et aux expériences des autres; ainsi, l'utilisation des méthodes interactives pendant le cours (études de cas, scénarios, etc.) est fondamentale dans le processus d'apprentissage et de formation. Les étudiants apprennent mieux alors quand ils sont traités avec du respect, ils apprennent alors quand ils se sentent soutenus dans l'expérimentation des nouvelles idées et comportements». De cela, on dégage une série de valeurs, qui ont pu d'ailleurs être confirmées pendant l'observation de la pratique enseignante du sujet, telles que le respect des autres (étudiants), la considération des autres et de leurs besoins, l'autonomie, la qualité des services rendus aux étudiants, par un soutien approprié accordé par l'enseignant à chaque étudiant selon ses propres besoins. En mettant l'accent sur le développement individuel, le sujet reconnaît aussi la nécessité du développement intellectuel propre à chaque individu (étudiant), selon ses propres besoins de développement.

Quant à la transmission des valeurs pendant la pratique enseignante, le sujet considère qu'il *«faut exister une concordance entre la matière enseignée et mes propres valeurs et ce que j'affirme ici représente des convictions, et non pas des formules apprises. Je crois qu'il est important que j'établisse les nécessités de formation et que j'offre des possibilités de mise en pratique des connaissances et des aptitudes, que je développe les activités de formation; il est important que je pose des questions et je sois à l'écoute des étudiants, que j'observe les aspects du cours où il y a des problèmes au niveau de la compréhension et que je les clarifie pendant le cours»*. Être à l'écoute des étudiants et clarifier les problèmes soulevés par ceux derniers, viennent de renforcer la valeur relative à la qualité des services rendus aux étudiants. En faisant référence aux valeurs de gestion, le sujet affirme que *«dans toute discussion portant sur l'administration, je crois qu'il faut partir de quelques principes que je considère comme des vraie axiomes : l'intégrité, la concurrence, l'éthique et la transparence, la flexibilité, l'adaptabilité, la neutralité, la séparation claire du rôle et des responsabilités, le professionnalisme,*

l'efficience, l'efficacité, le développement durable, l'autonomie locale et la subsidiarité, la responsabilité, la légalité, l'équilibre, la participation au processus décisionnel, l'économicité, etc.» Trois des valeurs ci-haut énumérées, voire l'intégrité, l'éthique et la transparence, sont considérées comme inséparables par le sujet et définies par son désir de faire des bonnes choses dans la vie, par la satisfaction du travail bien accompli, par l'amour envers son travail et par le fait que les mobiles de ses actions et de ses agissements doivent pouvoir être visibles *«tout comme chacune des vertèbres puisse être vue et analysée dans une radiographie dorsale»*. On peut considérer ainsi que cette triade des valeurs est à la base de son activité professionnelle et de ses relations interpersonnelles, ce qui permet de considérer les trois valeurs mentionnées comme étant centrales pour le sujet. Il ajoute que *«les étudiants de la SNSPA sont formés en conformité avec ces principes...je crois qu'à la SNSPA, les professeurs préparent leurs cours à partir de ce socle de valeurs communes»*. Aux yeux du sujet, le processus de formation de la SNSPA favorise, pour les professeurs, des valeurs telles que *la compétition au niveau de l'innovation et de la qualité de l'enseignement*.

Quant au rôle du professeur et à ses relations avec les étudiants, le sujet affirme que : *«pendant que j'enseigne mes cours, je crois que l'étudiant doit comprendre premièrement qu'il est mon partenaire, qu'il doit accepter la responsabilité de sa propre formation, qu'il apprenne par le reflet aux propres expériences et aux expériences des autres, qu'il est traité avec respect, qu'il est soutenu dans l'expérimentation de nouvelles idées et comportements...je me penche sur partenariat et flexibilité dans mes relations avec les étudiants mais, dans une égale mesure, il existe une grande exigence en ce qui concerne leur formation. Je veux croire que je suis un ami pour mes étudiants, mais je me propose, dans une égale mesure, une relation correcte en ce qui concerne le système de récompenses - contraintes, basé sur un système d'évaluation clair et objectif»*. À la lumière des valeurs identifiées chez le sujet, il semble que celles issues du paradigme rationnel-technologique, non-dominant dans ce cas, sont subordonnées à celles rattachées au paradigme dominant humaniste, de sorte que la performance organisationnelle est perçue, en grande mesure, comme dépendante de la qualité des relations interhumaines.

Quatrième personne interviewée

Dès le début de cette rencontre, le sujet semble manifester un malaise face à l'idée de parler de ses propres valeurs. Pourtant, il consent de décrire de façon générale ses valeurs personnelles comme étant l'intégrité, la tolérance, la famille, le professionnalisme. Ses quatre valeurs fondamentales, ainsi que les liens existants entre celles-ci, sont explicitées de la manière suivante : *«De point de vue comportemental, l'intégrité représente le respect permanent d'un paquet cohérent des principes, quoi qu'il en soit les situations rencontrées... et de la même condition dérive aussi le professionnalisme, qui est d'ailleurs un aspect particulier de l'intégrité. Pendant que le professionnalisme représente, on pourrait dire, l'aspect public de l'intégrité, la famille illustre l'aspect privé, personnel de celui-ci. Non moins important, la tolérance devrait représenter, probablement plus que jamais, un précepte général valable, à l'aide duquel la société aurait pu, sans doute, atteindre des valeurs telles que l'intégrité et le professionnalisme»*. On constate que ***l'intégrité*** est la valeur centrale du sujet, qui se reflète à la fois dans le professionnalisme (*on est intègre si on fait preuve d'un haut degré de professionnalisme – l'aspect public de l'intégrité*) et dans la famille (*on est intègre si on est responsable et honnête comme membre de la famille – l'aspect privé de l'intégrité*).

Quant aux valeurs de gestion, le sujet souligne la distinction qui devrait être faite entre celles-ci et ses valeurs personnelles, en raisonnant que *«à l'exception du professionnalisme, il me semble difficile de faire une connexion entre les valeurs professionnelles morales et les concepts de nature technique, destinées à être apprises par les futures professionnels dans un domaine... la nature technique des notions enseignées les rend susceptibles d'entrer parfois en contradiction avec les valeurs personnelles, sans pour autant que leur degré de vérité soit affecté et dans ce cas, les valeurs personnelles ne prennent pas la pondération dans le système moral de chacun. Dans le même sens, il me semble normal que la majorité des valeurs personnelles n'aient pas de lien avec l'administration publique, raison pour laquelle il est inutile de chercher une cohérence entre deux termes qui ne sont pas reliés»*. Pour conclure sur les valeurs de gestion, le sujet ajoute que *«toutes les personnes qui travaillent dans l'administration*

publique et non pas uniquement celles ayant des fonctions de direction, doivent adhérer aux principes d'intégrité et de professionnalisme». On constate aussi que le professionnalisme, en tant que deuxième valeur centrale, est perçu comme le dénominateur commun entre les valeurs de gestion et celles personnelles et que le sujet ne voit pas d'autre lien entre les deux regroupements des valeurs.

L'importance accordée à *la famille* est cruciale aux yeux du sujet, qui la considère comme la source principale et probablement unique de l'acquisition des valeurs morales personnelles, aspect qui est justifié par le sujet de la manière suivante: *«Les valeurs personnelles ne sont pas décrites dans la théorie, mais elles sont transmises par l'éducation reçue en famille. Or, les institutions d'enseignement, que ce soit primaire, secondaire ou supérieur, ont la mission d'offrir à ceux qui les fréquentent des compétences professionnelles. Les valeurs personnelles font partie de l'éducation morale de chaque individu, dans ce sens étant peu probable qu'un étudiant dans une institution d'enseignement supérieur s'attende à recevoir une éducation morale comme partie intégrante du processus d'enseignement. Pour faire un résumé, la transmission des valeurs personnelles est la responsabilité des parents et non pas celle des professeurs...vu le fait que les valeurs personnelles sont soutenues par les principes moraux de chaque individu, il est évident qu'elles sont profondément individuelles. Le but pour lequel les étudiants fréquentent les cours dans des différentes institutions d'enseignement, y compris la SNSPA, est l'apprentissage au niveau de connaissances professionnelles*». Cet énoncé ne fait que renforcer d'un part, la nette dissociation faite par le sujet entre les valeurs morales (considérées comme individuelles et acquises pendant la première éducation reçue dans le foyer) et celles de gestion (considérées comme les seules transmissibles pendant l'acte d'enseignement) et d'autre part, souligner encore une fois l'importance accordée par le sujet à *la famille* et à l'éducation morale qu'un individu reçoit de ses parents.

Quant aux valeurs promues par l'enseignement dispensé à la SNSPA, le sujet considère que *«les valeurs les plus importantes que les étudiants doivent s'attribuer pendant leurs études, ne représentent finalement qu'une seule valeur - celle de devenir des bons*

professionnels. Les valeurs du personnel didactique ne sont aucunement influencées par le processus d'apprentissage, vu surtout le fait que celui-ci est basé sur des concepts professionnels, techniques et non pas moraux». Par rapport à la définition d'un bon professeur, le sujet affirme qu'il «ne croit pas que la discipline enseignée ou l'institution d'enseignement où l'étudiant s'instruit, ont une quelque relevance sur les qualités professionnelles- un bon professeur est considéré ou perçu par les étudiants comme un bon professeur, quoi que soit la matière enseignée, en fonction de son talent pédagogique et de la manière dont il réussit à transmettre ses connaissances aux étudiants». Le professionnalisme ressort encore une fois comme valeur centrale à laquelle se réfère le sujet, en mettant ainsi le signe égal entre le professionnalisme et la qualité d'un bon professeur. Quant aux relations existantes entre le professeur et les étudiants, celles-ci sont décrites ainsi par le sujet : «les facteurs déterminants à l'égard des relations entre le professeur et ses étudiants sont l'ouverture vers la nouveauté, vers l'enseignement, vers la disponibilité envers le dialogue et vers le désir permanent d'enrichissement professionnel». Cette obsession positive du professionnalisme, tant au niveau du corps professoral qu'au niveau des étudiants, place les valeurs du sujet sous le parapluie du paradigme rationnel-technologique décrit par Bertrand et Valois (1992).

Cinquième personne interviewée

Le sujet reconnaît, dès le début de la rencontre, le fait que sa subjectivité risquerait de déformer visiblement la description de ses propres valeurs faite par soi-même. Il énumère quand-même une suite de valeurs qu'il pense être la source de son comportement et de ses attitudes, en reconnaissant sa subjectivité de la manière suivante: *«Mes valeurs personnelles...je crois que l'honnêteté, la satisfaction du travail bien fait, l'effcience et l'efficacité en sont parmi les plus profondes de mes valeurs. Je crois que l'observation de la pratique professionnelle d'un individu peut être plus efficace en terme d'identification des valeurs dans son comportement et cela, faite non pas par l'individu lui-même, mais par un observateur neutre, afin d'éviter le subjectivisme. Je ne crois donc pas que ce serait moi-même qui devrais observer et accorder des notes à mon propre comportement, car cela pourrait être tout comme si je comparerais mes propres ouvrages avec ce qu'on trouve dans la littérature universelle»*. Il ajoute que ses valeurs

risquent aussi d'être influencées par la nature «*spéciale*» de la discipline qu'il enseigne, de sorte que, parmi les quatre valeurs mentionnées, l'efficiency et l'efficacité demeurent les valeurs centrales auxquelles il adhère. Il justifie cela en affirmant que: *«Je crois qu'il faut laisser les valeurs à se former d'elles-mêmes dans le processus d'enseignement car, dans mon cas où j'enseigne l'économie, il m'aurait été extrêmement difficile de le faire. À quoi je pense quand j'enseigne ma discipline? Si je dis que ma discipline – l'économie – est une de condition plus "spéciale", on va me répliquer que chaque matière est spéciale en soi. Mais, je sais que ma discipline est plus spéciale parce qu'on demande qu'elle soit intelligible. C'est avec cela que je lute des années et des années, à rendre le contenu de mon cours le plus intelligible possible. Je crois donc, que l'efficacité et l'efficiency reviennent encore une fois ici, comme deux de mes valeurs les plus profondes, valeurs que je me force à appliquer et transmettre à mes étudiants pendant mes cours et séminaires. Vous en identifierez probablement d'autres quand vous aller participer à l'un ou plusieurs de mes cours, mais moi je ne vois d'autres tout de suite, si je vous parle très sincère et objectif»*. Le fait de reconnaître encore une fois le fait que sa propre subjectivité l'empêche à décrire adéquatement ses propres valeurs, permet d'identifier une autre valeur chez le sujet, qui est la connaissance de soi, de ses faiblesses et de ses points forts. L'efficiency et l'efficacité ont pu être confirmées pendant l'observation de sa pratique enseignante et justifiées par le sujet tenait à s'assurer que les connaissances transmises ont été vraiment bien comprises par ses étudiants. En ce sens, il posait des questions sur la matière enseignée à la fin de chaque chapitre et stimulait l'interactivité en classe, de sorte à pouvoir évaluer l'efficacité et l'efficiency de son enseignement, à travers les réponses bien argumentées des étudiants. En se référant aux valeurs de gestion, le sujet affirme que *«Personnellement je crois que, présentement et surtout dans le nouveau contexte de l'adhésion du pays à l'Union Européenne, l'administration publique roumaine a d'autres priorités ou qu'on lui impose d'autres priorités que les valeurs humaines – on lui demande de l'efficiency et de l'efficacité. Il faut que l'administration publique en Roumanie soit efficiente et efficace et cela, comme une priorité d'urgence imposée par l'Union Européenne; et il en est de même pour la Bulgarie. Or, à mon point de vue, cela manque en grande partie de notre administration publique et jusqu'à ce qu'on pourrait regagner ces deux valeurs de l'administration*

publique, il me semble inutile d'en parler de ses côtés plus humains. Et, il y a une autre chose : en administration, on a besoin d'un code de déontologie qui actuellement est plus ou moins existant. Il est évident que le sujet priorise les valeurs telles que l'efficacité et l'efficacite, qui sont en même temps considérées comme des priorités urgentes pour l'adhésion du pays à l'Union Européenne.

Quant à la transmission des valeurs, le sujet ajoute que *«Les valeurs humaines peuvent et doivent être transmises aux étudiants et cela, pas uniquement dans notre institution. Malheureusement, les choses ne sont pas vraiment simple ici en ce sens que, même si nous aurions porté en nous "alpha et oméga" des valeurs humaines, je ne voit comment notre influence, en terme de valeurs, auprès des étudiants puisse être unique ou suffisamment forte, dans un monde libre et chargé d'un plus grand nombre de facteurs d'influence et d'option et cela, particulièrement dans le cas des jeunes. Deuxièmement, je vous répète mon opinion, ce n'est pas le discours sur les valeurs qui va toucher ou impressionner les étudiants, mais plutôt le comportement du professeur, d'où les étudiants pourraient dans une certaine mesure être sensibilisés envers certaines valeurs issues de ce comportement»*. Il reconnaît ainsi que la transmission de valeurs humaines n'est pas complètement tributaire au processus d'enseignement, vu l'existence d'autres facteurs d'influence qui puissent avoir un impact sur les valeurs acquises par les jeunes.

Quant aux qualités d'un bon professeur, le sujet considère que celles-ci devraient être *«le respect envers sa profession, le perfectionnement continu, le talent pédagogique lui permettant de transmettre ses connaissances aux étudiants. En terme de communication, le respect envers les étudiants et le maintien d'un climat amical, devrait tout aussi bien faire partie des qualités d'un bon professeur»*. En somme, les valeurs centrales dont le sujet témoigne, voire l'efficacité et l'efficacite, se rattachent au paradigme technologique-rationnel, tel que décrit par Bertrand et Valois (1992) et font référence à la fois à la performance organisationnelle et au développement intellectuel de chaque individu.

7.10. Analyse horizontale sur l'ensemble des sujets de la SNSPA – étape #2

À la lumière de l'analyse verticale sur les sujets de la SNSPA, on peut conclure que les valeurs les plus généralement partagées par les ceux-ci sont l'intégrité, l'honnêteté et la famille. Quoi que l'influence du paradigme humaniste soit non négligeable, la plupart des valeurs identifiées auprès des cinq sujets de la SNSPA interviewés se rattachent au paradigme technologique-rationnel, qui apparaît comme dominant dans le cas des quatre parmi les cinq sujets étudiés.

La présence du paradigme humaniste non-dominant dans 80% des cas (quatre sujets sur cinq), permet de déceler deux ensembles de valeurs considérées comme intrinsèques, voire celles relatives à soi et respectivement celles relatives aux autres.

Parmi les valeurs humanistes relatives à soi, on compte la *connaissance de soi* qui est expliquée par la prise de conscience quant à ses propres faiblesses et points forts, ainsi que par la reconnaissance de sa propre subjectivité, ce qui permet de mieux reconnaître ses propres valeurs fondamentales ainsi que l'émergence des valeurs adjacentes telles que l'ouverture, la flexibilité, l'adaptabilité aux situations différentes et aux difficultés, ce qui laisse entendre l'approche du management situationnel valorisée par les sujets. D'autres valeurs humanistes relatives à soi, telles que la *confiance en soi-même* et le *respect de soi*, apparaissent tout aussi visiblement dans cette catégorie.

Quant aux valeurs humanistes relatives aux autres, celles qui ont le plus de poids pour l'ensemble des sujets étudiés sont le *respect des autres* et la *considération des autres*, valeurs auxquelles on ajoute le *développement intellectuel de chaque individu*, et le *rapprochement des autres*, qui se traduit par le fait que l'étudiant est considéré par le professeur comme «un ami» ou «un partenaire».

Par rapport aux valeurs en opposition, les valeurs axées sur l'individu sont issues des paradigmes humaniste et technologique, et comprennent le professionnalisme, la responsabilisation des gens, la liberté d'action et d'autonomie (tant pour les professeurs

que pour les étudiants) et le service aux étudiants, tandis que les valeurs axées sur l'organisation comprennent la performance organisationnelle traduite par efficacité et efficience au sein de l'organisation, par la reconnaissance des ressources humaines comme étant les ressources les plus importantes de l'organisation, par la cohérence entre les valeurs et les actions, ainsi que par le service à l'institution assuré par un enseignement de qualité, compétitif à celui d'autres écoles d'administration publique renommées.

Quant aux valeurs implicites, on dégage l'engagement social envers la communauté desservie, l'esprit civique traduit par l'expression «*être bon citoyen*», le développement intellectuel et le culte de travail décrit par l'expression «*aimer le travail bien fait*».

Le tableau ci-joint permet de tracer un portrait sur l'ensemble des valeurs identifiées auprès de cinq sujets de la SNSPA analysés :

Les valeurs générales des professeurs de la SNSPA

Valeurs les plus générales

Intégrité, Honnêteté, Famille

Valeurs spécifiquement humanistes

Valeurs relatives à soi

Confiance en soi-même
Être rigoureux
Respect de soi
Connaissance de soi (prise de conscience, accepter son propre subjectivisme)

Ouverture, flexibilité, tolérance – ce qui se traduit par adaptabilité à des différentes situations et par ajustement aux difficultés.

Valeurs relatives aux autres

Respect des autres (*on traite les autres comme on veut être traités par les autres*)
Considération des autres (étudiants, professeurs, citoyens)

Chaque individu veut se développer (accent sur le développement intellectuel de tous et chacun)
Rapprochement des autres (on considère l'étudiant comme un *ami*, comme un *partenaire* – ce qui aide beaucoup sur la transmission des valeurs)

Valeurs en opposition

Valeurs axées sur l'individu

Professionnalisme
Responsabilisation
Liberté d'action (traduite par «*ne pas aimer la bureaucratie*»)
Autonomie – être autonome dans ses actions et cultiver l'esprit d'autonomie chez les étudiants
Service aux étudiants – axée sur la qualité de l'enseignement et sur le professionnalisme

Valeurs axées sur l'organisation

Performance organisationnelle – traduite par efficacité et efficacie, être rigoureux
Croire aux ressources humaines – on les apprécie comme les ressources les plus importantes d'une organisation
Cohérence entre valeurs et actions
Service à l'institution – offrir un enseignement de qualité, rendre l'école compétitive au niveau international

Valeurs implicites

Engagement social (envers la communauté desservie)
Esprit civique ou citoyenneté (être bon citoyen)
Développement intellectuel – stimuler le côté intellectuel des étudiants
Culte du travail (côté éthique traduit par aimer le travail bien fait)

7.11. Analyse comparative des valeurs entre les deux groupes des sujets analysés – étape #3

L'analyse comparative au niveau des valeurs des professeurs en administration des deux institutions a permis d'identifier une série des compatibilités significatives entre les deux groupes de sujets étudiés. Pourtant, on constate qu'au niveau des paradigmes dominants identifiés auprès des deux populations étudiées, l'analyse effectuée auprès des six sujets de l'ENAP montre que la moitié de ceux-ci sont dominés par le paradigme technologique-rationnel et l'autre moitié par le paradigme socioculturel humaniste, tandis que celle faite auprès des cinq sujets de la SNSPA montre que ceux derniers sont majoritairement (quatre sur cinq) dominés par le paradigme technologique-rationnel. Or, le fait que le paradigme technologique-rationnel dominant en éducation soit plus accentué chez les sujets de la SNSPA, est justifié en grande partie par le fait que deux parmi les cinq sujets interviewés dans cette institution enseignent des matières un peu plus cartésiennes ou plus «*spéciales*», comme ils les nommes eux-mêmes, telles que l'économie ou la comptabilité de gestion.

Un trait commun identifié chez les deux groupes de sujets consiste en la reconnaissance du fait que la transmission des connaissances pendant la pratique enseignante est accompagnée par la transmission des valeurs des professeurs envers les étudiants, à condition d'une part, que les relations entre le professeurs et les étudiants soient amicales, rapprochées et chaleureuses, et d'autre part que les étudiants soient réceptifs et ouverts envers les valeurs transmises par le «*professeur-modèle*».

Une analyse horizontale entre les deux tableaux des valeurs synthétisées pour chacun des groupes, permet d'identifier des compatibilités à des différents degrés pour chaque classe de valeurs analysée. Une compatibilité totale sera acceptée si, à l'intérieur d'une même catégorie de valeurs, l'ensemble des valeurs identifiées pour un groupe se retrouve intégralement dans l'ensemble des valeurs identifiées pour l'autre groupe. C'est d'ailleurs le cas de la catégorie des valeurs les plus générales partagées par l'ensemble des sujets de chaque groupe, où *l'honnêteté* et *l'intégrité* sont présentes dans les deux ensembles de

sujets étudiés, ce qui nous permet de reconnaître la compatibilité à 100% pour cette catégorie.

Quant aux valeurs spécifiquement humanistes, les valeurs relatives à soi montrent tout aussi bien une compatibilité totale entre les deux groupes de sujets étudiés par rapport à cette catégorie, tandis que pour ce qui est des valeurs relatives aux autres, la compatibilité pourrait être estimée à 75% , vu le fait que trois parmi les quatre valeurs de cette catégorie identifiées auprès des sujets de la SNSPA se retrouvent dans l'ensemble de valeurs identifiées chez le groupe de l'ENAP, pour la même catégorie. Il s'agit notamment de la *«connaissance de soi»* et de *«l'adaptabilité aux différentes situations et aux difficultés»*, pour ce qui est de la compatibilité totale au niveau de la catégorie des valeurs relatives à soi, et respectivement de la *«considération des autres»*, du *«respect des autres»* et du développement individuel traduit par l'expression *«chaque individu veut se développer»*, pour ce qui est des valeurs relatives aux autres.

Quant aux valeurs en opposition, la catégorie des valeurs axées sur l'individu présente une compatibilité estimée à 75%, vu le fait que trois parmi les quatre de ces valeurs identifiées auprès des sujets de l'ENAP se retrouvent également parmi l'ensemble de valeurs identifiées, pour la même catégorie, auprès du groupe des sujets de la SNSPA. Il s'agit notamment des valeurs telles que *«liberté ou liberté d'action»*, *«autonomie»* et *«service aux étudiants»*.

Quant aux valeurs axées sur l'organisation, on constate encore une fois l'existence d'une compatibilité à 100%, par la présence des quatre valeurs qui sont partagées également par les deux groupes de sujets étudiés, voire *«la performance organisationnelle»*, *«cohérence»*, *«service à l'institution»* et *«croire aux ressources humaines»*.

Finalement, on retrouve encore une compatibilité totale au niveau des valeurs implicites, car l'ensemble des trois valeurs identifiées auprès des sujets de l'ENAP et rattachées à cette catégorie est considéré comme un sous-ensemble de l'ensemble des valeurs de la même catégorie identifiées auprès des sujets de la SNSPA. Il s'agit notamment de

«*l'engagement social*», du «*développement intellectuel*» et de «*l'amour du travail*» ou «*culte du travail*».

En somme, on constate qu'il y a des compatibilités à des degrés qui fluctuent entre 75% et 100% entre les deux groupes de sujets étudiés, pour toutes les catégories des valeurs identifiées. Le tableau ci-joint montre les différents niveaux de compatibilité identifiés pour chaque catégorie de valeurs, ainsi que les valeurs qui s'y rattachent et qui sont considérées comme dénominateurs communs pour les deux groupes de sujets analysés.

<u>Catégorie des valeurs</u>	<u>Degré de compatibilité</u>	<u>Valeurs compatibles par catégorie</u>
Valeurs générales	100%	<i>Honnêteté, Intégrité.</i>
Valeurs humanisées relatives à soi	100%	<i>Connaissance de soi, Adaptabilité aux différentes situations et aux difficultés.</i>
Valeurs humanistes relatives aux autres	75%	<i>Considération des autres, Respect des autres, «Chaque individu veut se développer».</i>
Valeurs axées sur l'individu	75%	<i>Liberté (liberté d'action), Autonomie, Service aux étudiants.</i>
Valeurs axées sur l'organisation	100%	<i>Performance organisationnelle, Cohérence, Service à l'institution, «Croire aux ressources humaines».</i>
Valeurs implicites	100%	<i>Engagement social, Développement intellectuel, Amour du travail ou Culte du travail.</i>

Vu le fait que les deux populations étudiées ont été constituées de témoins clés, cela nous permet de conclure que, globalement, il y a une compatibilité assez intéressante au niveau des valeurs des professeurs en administration de chacune des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique. Par conséquent, on peut affirmer

que la variable indépendante «*valeurs*» a une très forte influence favorable sur la variable dépendante «*réalisation du partenariat*».

Cependant, deux résultats scientifiques corroborés portant sur les recherches au niveau des valeurs et de leur incidence dans la pratique enseignante, permettent d'enrichir la conclusion sur les valeurs et sur leur influence sur la réalisation du partenariat éducationnel. D'une part, les recherches faites par Proulx (1995 :55) portant sur la transmission des valeurs pendant la pratique enseignante, concluent que seules les valeurs sacrées présentent une importance notable dans le processus d'enseignement et par conséquent, seules celles-ci devraient être transmises aux étudiants. D'autre part, selon *Rossman, Corbett et Firestone* (1988 :10), les valeurs sacrées sont considérées comme permanentes, profondes et inchangeables. Or, cela nous permet de conclure que le paramètre «*valeurs*» influence fortement mais d'une manière constante la variable dépendante appelée réalisation du partenariat, ce qui nous amène à considérer ce paramètre plutôt comme une constante et non pas comme une variable.

8. ANALYSE DES STRUCTURES DES PROGRAMMES DE 2^e CYCLE

Ce deuxième volet de recherche porte sur l'analyse des structures de programmes de 2^e cycle universitaires des deux écoles d'administration publique, dans le but d'identifier la manière dont les compatibilités et les complémentarités potentielles existantes à cet égard pourraient influencer la réalisation du partenariat éducationnel entre l'ENAP et la SNSPA.

Dans un premier temps, une analyse verticale individuelle sera effectuée pour chacune des deux institutions à l'étude, au niveau des programmes de maîtrise en administration publique et des contenus de cours par programme. Cette étape permettra d'arrêter, pour chacune des institutions, les programmes les plus appropriés pour des fins de comparaison, en termes de compatibilités et complémentarités découvertes.

Deuxièmement, une analyse horizontale comparative entre les programmes retenus sera faite dans le but d'évaluer leur niveau de compatibilité et/ou de leur complémentarité enrichissante, quant aux contenus des cours comparés.

Dernièrement, une conclusion sera tirée au niveau du degré d'influence de cette variable indépendante appelée «*structures de programmes*» sur la variable dépendante appelée «*réalisation du partenariat*» et cela, en fonction du niveau de compatibilité et de complémentarité identifié entre les structures des programmes retenus.

Les outils de recherche utilisés pour ce volet d'analyse seront, pour chacune des institutions d'enseignement supérieur en administration publique, les pages Web contenant la description mise à jour des programmes de 2^e cycle, ainsi que la description des plans de cours qui serviront à l'analyse qualitative propre à cette étude comparative.

Comme le nombre de programmes de 2^e cycle en administration publique de la SNSPA est plus restreint que celui de l'ENAP, un premier survol sera effectué sur l'école roumaine, afin de pouvoir cibler plus facilement et d'arrêter uniquement les programmes de l'ENAP appropriés pour des fins de comparaison.

8.1. Analyse verticale sur les programmes de 2^e cycle de la SNSPA - Étape #1

La SNSPA abrite et gère deux grandes facultés autonomes et indépendantes l'une de l'autre, voire la «*Faculté de l'administration publique*» et la «*Faculté des sciences politiques*». Vue l'indépendance entre les deux facultés, justifiée par l'absence des programmes d'échange étudiants et/ou par l'impossibilité pour un étudiant de prendre des cours au choix d'une faculté à l'autre, il est évident que l'analyse de structures de programmes de 2^e cycle portera uniquement sur les programmes de maîtrise offertes par la Faculté de l'administration publique de la SNSPA.

À la lumière de l'analyse faite sur les structures des programmes de 2^e cycle de la SNSPA³⁷, on constate qu'il n'y a présentement que trois programmes de maîtrise en administration publique offerts par la Faculté d'administration publique (FAP), tels que:

- **Le management du secteur public**
- **Le pouvoir exécutif et l'administration publique**
- **Études administratives européennes**

Il est à noter que les trois programmes de 2^e cycle ne sont disponibles qu'à *temps plein, en classe du jour* et avec un *calendrier et un horaire préétablis par la direction de la FAP*, dont l'ensemble des étudiants inscrits devraient les suivre simultanément. Le troisième programme – *Études administratives européennes* – présente la particularité d'avoir des activités d'intégration des connaissances à l'extérieur de la FAP (par exemple, une activité pratique notée et créditée, mais déroulée au sein d'une organisation européenne), ce qui fait en sorte que la forme d'enseignement pour ce programme de maîtrise est considérée comme étant de type «*enseignement à distance*» (ED). La forme d'enseignement appelée «*jour*» ou «*classe du jour*» fait référence au fait que, pour chacun des programmes de maîtrise mentionnés, les cours qui y sont associés sont dispensés, de lundi au vendredi, uniquement le matin et en après-midi, contrairement à certains autres programmes de 1^{er} cycle (*programmes de licence*) ou d'enseignement à

³⁷ http://www.snsa.ro/ro/prezentare/prezentare_main.htm

distance (*ED*), dont l'enseignement peut se dérouler aussi les samedis et/ou en soirée, pendant la semaine ou à l'extérieur de la FAP (pour certains activités pratiques de type stage) et dont la forme d'enseignement porte la spécification «*soir*» ou «*ED*», selon le cas.

Pour chacun des programmes mentionnés, les cours associés sont partagés en trois blocs distincts, en fonction de la nature de la discipline enseignée. Ainsi, les trois catégories des disciplines enseignées sont classifiées en :

- ***Disciplines fondamentales (DF)*** – cours de base préalables et considérés comme nécessaires pour la compréhension des cours de spécialité et complémentaires;
- ***Disciplines de spécialité (DS)*** – cours axés sur la spécialité du programme;
- ***Disciplines complémentaires (DC)*** – cours considérés comme «*valeur ajoutée*» nécessaire à l'élargissement du champ des connaissances fondamentales et de spécialité.

Pour chacun des programmes mentionnés, l'activité d'enseignement comporte, selon la nature de la discipline enseignée, des cours (C), des séminaires (S) et/ou des laboratoires (L). La durée d'une séance de cours, de séminaire ou de laboratoire, varie entre une et deux heures, selon les besoins spécifiques de la discipline enseignée. Habituellement, chaque séance de cours est doublée le jour-même, soit par une séance de séminaire, soit par une de laboratoire, de sorte que l'apprentissage d'une leçon prenne entre deux et quatre heures, selon le plan d'enseignement pour la discipline en question (voir annexes C, D, E).

L'évaluation des connaissances acquises par les étudiants est réalisée à l'aide des examens (E), des vérifications (V) et des activités pratiques ou des projets de recherche appliquée (P), pour certaines disciplines. Les vérifications peuvent être faites par le biais des mini-tests (quiz), des devoirs-maison, ou encore par de participation active des étudiants en classe. Quant au système de notation, les notes sont disposées sur une échelle allant de 1(minimum) à 10 (maximum), la note minimum de passage étant le 5.

Dans le but d'harmoniser ce système de notation avec ceux utilisés par d'autres universités européennes et/ou nord-américaines, le système numérique est traduit aussi bien dans les systèmes de notation littéraire et en pourcentages.

Dans ce qui suit seront présentés, décrits et analysés, un par un, les trois programmes de maîtrise en administration publique mentionnés et les cours afférents par programme, afin de compléter la première étape de l'analyse verticale proposée.

Maîtrise en sciences administratives – «Le management du secteur public»

Ce programme de maîtrise en administration publique s'étale sur une période d'un an et demi à temps plein, voire pendant trois semestres consécutifs. L'enseignement est dispensé en classe du jour et avec un horaire préétabli pour toute la durée des études et cela, pour l'ensemble des étudiants inscrits au programme.

Le programme de maîtrise comporte quinze disciplines d'enseignement qui sont partagées, tout au long de chaque année universitaire, en trois grands blocs. L'analyse du plan d'enseignement du programme, extrait de la page Web de l'école (voir annexe D), montre cette répartition des disciplines en fonction de leur nature et en précisant le nombre d'heures affectées à chaque activité d'enseignement par semaine et par semestre, ainsi que le mode d'évaluation utilisé pour chaque discipline.

Dans le but de comprendre l'orientation du programme et des disciplines qui s'y rattachent, le tableau suivant présentera la synthèse des objectifs des cours associés à chaque discipline, basés sur le plan d'enseignement pour l'année universitaire 2004-2005, publié par le décanat, sous la direction de Lucica Matei³⁸.

<u>DISCIPLINE</u>	<u>OBJECTIFS</u>
Science de l'administration	Rendre les étudiants familiers avec les principaux concepts et notions strictement nécessaires à la

³⁸ Matei, Lucica, Le Management du secteur public, «Curriculum post-universitaire», Faculté de l'administration publique, année universitaire 2004-2005

<i>(discipline fondamentale)</i>	compréhension du phénomène administratif dans toute sa complexité. Compléter les connaissances juridiques des étudiants avec des règles et des méthodes de gestion efficace de l'administration publique, établies par la science de l'administration et par le management public. Les étudiants prendront connaissance du concept et du rôle de l'administration publique, des différents types d'analyse du phénomène administratif, de l'évolution de l'administration, des différentes structures de l'administration publique, de la logistique de l'administration publique, du personnel de l'administration publique, de la décision administrative, du contrôle de l'activité administrative, de l'organisation et des méthodes dans l'activité de l'administration publique, etc.
Le management des services publics <i>(discipline fondamentale)</i>	Le cours vise à aborder la problématique des services publics dans une perspective tridimensionnelle: managériale, juridique et économique. Le but du cours consiste à intégrer les connaissances du management public, dans la sphère des services publics et des réformes de l'administration publique, accent mis sur la Roumanie. Les étudiants seront amenés à apprendre le contenu des services publics locaux, l'organisation et le fonctionnement des services publics, la gestion des services publics, formes et structures d'organisation, les principes du management moderne et leur application dans les services publics, les objectifs et l'audit des services publics, l'infrastructure des services publics en Roumanie, différentes pratiques et modèles européens du management des services publics, etc.
Le droit de l'environnement et le développement durable <i>(discipline de spécialité)</i>	Le cours vise à rendre les étudiants conscients de l'importance de la protection de l'environnement et des ressources naturelles, priorité reconnue tant mondialement qu'au niveau national. Les étudiants seront amenés à apprendre les notions liées au droit de l'environnement, au concept du développement durable, à l'harmonisation de la protection de l'environnement avec les besoins du développement, au droit de l'environnement en tant que branche du système du droit, les principes généraux du droit de l'environnement, au droit de la personne à un environnement sain, aux responsabilités civiles, contraventionnelles et

	pénales, à l'évaluation des activités ayant un impact sur l'environnement, aux attributions et aux responsabilités des autorités pour la protection de l'environnement, aux réglementations horizontales et transversales quant à la protection de l'environnement, etc.
Le droit administratif des biens (discipline de spécialité)	Le cours vise à familiariser les étudiants avec l'étude de la catégorie juridique de <i>domaine</i> et avec la théorie de la <i>domanialité</i> , dans le but d'assimiler les connaissances de base par rapport aux biens de l'administration, au régime juridique auquel ceux-ci sont assujettis, ainsi qu'aux différentes modalités d'utilisation et de valorisation de ces biens. Les étudiants devront apprendre les particularités juridiques du domaine public et privé, moyen nécessaire à la réalisation des tâches de l'administration publique. Ils seront amenés à apprendre des notions relatives au droit administratif des biens, au concept et au contenu de la « <i>domanialité</i> », au domaine public, au régime juridique des biens du domaine public, à l'expropriation pour cause d'utilité publique, à la protection et au contentieux du domaine public, à l'utilisation directe, collective et privative du domaine public, au domaine privé (construction, gestion, régime juridique et contentieux), etc.
Finances publiques (discipline de spécialité)	Le cours a comme objectif principal l'apprentissage des connaissances essentielles au niveau de l'activité financière dans le domaine de l'administration publique, tant au niveau central, local et international. Le cours a un caractère théorique-applicatif, en systématisant les catégories, les notions et les procédures avec lesquelles on opère dans la science et la pratique des finances publiques actuelles. Les étudiants sont tenus à fréquenter les cours de synthèse, à participer aux séances de consultation avec des travaux, études, discussions, etc., sur les <i>thématiques</i> établies par les cadres didactiques titulaires du cours. Les étudiants seront amenés à apprendre les notions de base de la science des finances publiques (objectif, fonction et rôle des finances publiques, les finances publiques et les finances organisationnelles, etc.), les système des dépenses et des ressources financières publiques (stabilité, équilibre et autonomie financière), le système du budget public national (le processus et le

	<p>contrôle budgétaire, la place, les fonctions et le rôle de la trésorerie de l'état, etc.), le budget de l'état, les budgets locaux et les budgets des institutions publiques, les prélèvements fiscaux et les techniques d'imposition (politiques et contrôles fiscaux, etc.), les finances de l'Union Européenne (l'Union européenne et ses organismes, le budget et les procédures budgétaires, le contrôle juridictionnel et parlementaire), etc.</p> <p><u>Thématiques proposées et travaux de synthèse :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'objectif, les fonctions et la sphère des finances et des finances publiques (débat); • Le système des finances publiques – composantes, fonctionnalité, doctrine et théories modernes et classiques (travaux et discussions); • Le budget public national – composantes et processus budgétaire pour chacun de ses composantes (travaux pour chaque composante et discussions); • Présentation et analyse d'un budget local ou institutionnel annuel, au choix des étudiants, avec des indicateurs spécifiques (application pratique); • Les prélèvements au caractère fiscal – définition, structures, classification et la pression fiscale de ceux-ci (travaux avec discussions); • La politique fiscale, l'évasion fiscale et le contrôle fiscal – instruments, formes et objectifs (études de cas); • Les communautés européennes – budgets et contrôle d'exécution (discussions).
<p>Technologie de l'information dans l'administration publique (e-administration)</p> <p>(discipline complémentaire)</p>	<p>L'objectif du cours consiste en l'apprentissage des connaissances relatives au mode de projection, d'exploitation et d'entretien des systèmes informatiques de l'administration, ainsi qu'aux connaissances relatives aux systèmes d'interface entre l'administration publique et le citoyen, à la création des centres d'information communautaires et aux bases des données disponibles sur Internet.</p> <p>Les étudiants seront amenés à apprendre les notions relatives aux réseaux des ordinateurs (types des réseaux et caractéristiques), aux services de l'Internet (courrier électronique, connexion logique à distance, www), à l'utilisation des services Internet dans l'administration publique (la création et l'accès aux bases de données des structures de</p>

	l'administration, la création www, les pages Internet de l'administration publique centrale et locale en Roumanie), aux systèmes informatiques de l'administration (systèmes centraux et locaux, l'approche systémique de l'informatisation de l'administration publique, les info-kiosques), à la stratégie nationale d'informatisation (prévisions concernant l'administration publique – réalisations et perspectives), etc.
La comptabilité des institutions publiques (discipline fondamentale)	Le cours vise à initier les étudiants quant aux conventions, aux procédures et aux techniques de fonctionnement et d'organisation de la comptabilité dans l'administration publique. Le but du cours est de permettre aux étudiants d'apprendre des notions de base concernant la procédure comptable du contrôle du patrimoine et de la gestion, la méthodologie du contrôle des revenus et des dépenses, le contrôle des opérations et de régularisations budgétaires, la lecture globale des situations financières et d'autres rapports périodiques dans le but de l'utilisation de l'information comptable dans la pratique courante de l'administration. Les étudiants seront amenés à apprendre les notions relatives au fonctionnement de la comptabilité, aux principes et aux règles comptables, à la comptabilité du capital public, à la comptabilité des actifs, à la comptabilité des dépenses et des revenus, aux résultats de l'exécution budgétaire et aux règles des situations financières.
Politiques publiques sectorielles (discipline fondamentale)	Le cours se propose de familiariser les étudiants avec les concepts fondamentaux théoriques et méthodologiques du processus d'élaboration, d'implémentation et d'évaluation des politiques publiques sectorielles. Le cours assure la cohérence, la systématisation et l'harmonisation des principales notions, catégories, principes, instruments et procédures dans le domaine des politiques publiques sectorielles, nécessaires aux futurs spécialistes en administration publique. Le contenu des séminaires vise à renforcer les connaissances et le développement des habiletés nécessaires aux processus d'élaboration, d'implémentation et d'évaluation des politiques publiques. Les étudiants seront amenés à apprendre des notions relatives aux coordonnées théoriques des politiques publiques sectorielles (rôle central du capital humain, rôle du

	<p>gouvernement dans l'économie de marché, taxonomie des politiques sectorielles), à l'élaboration des politiques sectorielles (théorie de la politique publique sectorielle, perspectives de l'élaboration des politiques publiques sectorielles), à l'implémentation des politiques publiques sectorielles (la réussite et l'échec dans l'implémentation des politiques publiques sectorielles, facteurs interactionnels de l'implémentation), aux structures flexibles de gouvernance (de la structure bureaucratique à la structure de réseau, les processus décisionnels dans le système en réseau), aux types d'approches et au management du système de groupement en réseau (approche instrumentale, interactive, institutionnelle, l'efficacité du réseau politique, le management des systèmes en réseau), à l'évaluation des politiques sectorielles (le contrôle du politique), aux instruments, tactiques et stratégies d'élaboration des politiques publiques sectorielles.</p>
<p>Autonomie locale (discipline de spécialité)</p>	<p>Le cours vise à présenter le cadre juridique de l'organisation et du fonctionnement de l'administration publique locale, la mise en évidence du processus de l'évolution des collectivités locales en Roumanie, sous l'angle de la phénoménologie administrative. Les changements indus par le système de l'administration local en vertu du <i>principe constitutionnel de l'autonomie locale</i>. Le droit des collectivités locales, comme résultat de l'évolution du droit. L'étude des problématiques d'ordre institutionnel et des mécanismes propres au système de l'administration publique locale autonome. L'approches des problématiques connexes à l'organisation et au fonctionnement de l'administration des collectivités locales, sous l'angle de la patrimonialité, des services locaux, des moyens spécifiques utilisés par les autorités locales. Les étudiants seront amenés à apprendre des notions relatives à l'administration locale entre la centralisation et l'autonomie, aux éléments du droit des collectivités locales, aux principes du droit des collectivités locales, aux autorités de l'administration publique locale, à ses activités et à ses compétences, au contrôle de l'administration publique locale, aux moyens utilisés par l'administration publique locale et aux services</p>

	publics locaux.
Audit public (discipline de spécialité)	Le cours vise à transmettre des informations relatives : aux systèmes de responsabilité, d'intégrité et de gouvernance du secteur public, au cadre légal concernant l'organisation et le déroulement de l'audit externe et interne, au contrôle interne et financier préventif du système public en Roumanie. Le cours vise aussi l'apprentissage des concepts concernant la dimension historique et culturelle de la fonction de l'audit, l'organisation internationale de cette fonction, les étapes du processus de l'audit, le mode de l'organisation du travail et l'efficacité de l'activité d'audit. Les étudiants seront amenés à apprendre les notions relatives aux systèmes de contrôle financier et de l'audit (audit externe, interne, contrôle financier préventif et interne, etc.), le cadre légal de la Roumanie concernant la réglementation du mode de l'organisation et de fonctionnement des structures d'audit (le rôle de la Cour de comptes de la Roumanie), au contrôle financier préventif concernant les entités publiques roumaines et l'utilisation des fonds publiques, l'administration du patrimoine public.
Recherche appliquée (discipline complémentaire)	Discipline faisant référence à l'activité de documentation, d'analyse et de rédaction <i>du travail de dissertation (mémoire)</i> . La notation de cette activité sera attribuée par le coordonnateur du travail de dissertation.

Maîtrise en sciences administratives - « Le pouvoir exécutif et l'administration publique »

Ce programme de maîtrise en administration publique s'étale sur une période d'une année à temps plein, voire pendant deux semestres consécutifs. L'enseignement est dispensé en classe du jour et avec un horaire préétabli pour toute la durée des études et cela, pour l'ensemble des étudiants inscrits au programme.

Le programme de maîtrise comporte onze disciplines d'enseignement qui sont partagées, tout au long de l'année universitaire, en trois grands blocs. L'analyse du plan

d'enseignement du programme, extrait de la page Web de l'école (voir annexe D), montre cette répartition des disciplines en fonction de leur nature et en précisant le nombre d'heures affectées à chaque activité d'enseignement par semaine et par semestre, ainsi que le mode d'évaluation utilisé pour chaque discipline.

Dans le but de comprendre l'orientation du programme et des disciplines qui s'y rattachent, le tableau suivant présentera la synthèse des objectifs des cours associés à chaque discipline, basés sur le plan d'enseignement pour l'année universitaire 2004-2005, publié par le décanat, sous la direction de Lucica Matei³⁹.

<u>DISCIPLINE</u>	<u>OBJECTIFS</u>
Science de l'administration <i>(discipline fondamentale)</i>	Rendre les étudiants familiers avec les principaux concepts et notions strictement nécessaires à la compréhension du phénomène administratif dans toute sa complexité. Compléter les connaissances juridiques des étudiants avec des règles et des méthodes de gestion efficace de l'administration publique, établies par la science de l'administration et par le management public. Les étudiants prendront connaissance du concept et du rôle de l'administration publique, des différents types d'analyse du phénomène administratif, de l'évolution de l'administration, des différentes structures de l'administration publique, de la logistique de l'administration publique, du personnel de l'administration publique, de la décision administrative, du contrôle de l'activité administrative, de l'organisation et des méthodes dans l'activité de l'administration publique, etc.
Structures, mécanismes et institutions administratives <i>(discipline fondamentale)</i>	Le cours vise à compléter les connaissances acquises dans le cadre des disciplines du droit administratif, de la science de l'administration et la théorie de l'administration, avec des informations mises à jour concernant les structures, les mécanismes et les institutions de l'administration publique dans certains pays, mettant l'accent sur les pays de l'Europe occidentale. L'analyse sera réalisée en fonction de l'objectif de la Roumanie de l'intégration dans les structures européennes. Le but du cours consiste à intégrer les connaissances

³⁹ Matei, Lucica, Le pouvoir exécutif et l'administration publique, «Curriculum post-universitaire», Faculté de l'administration publique, année universitaire 2004-2005

	<p>concernant les règles fondamentales qui sont à la base du fonctionnement de l'administration publique dans pays développés et dans les démocraties consolidées, tels que : France, Allemagne, Italie, Grande Bretagne, Belgique, Danemark, Grèce, Luxembourg, Irlande, Hollande, Portugal, Espagne. Les étudiants seront amenés à apprendre des notions telles que : les structures de l'administration publique (concept de structure et de relation, type de relations, les ONG et leurs relations avec l'administration publique, regard comparatif avec les autres pays européens, les services publics), le gouvernement et l'administration centrale (le gouvernement central et ses structures de direction, information, contrôle et consultation, les structures gouvernementales et administratives dans les états fédéraux, regard comparatif avec quatre exemples de structures gouvernementales et de l'administration publique centrale : Grande Bretagne, Canada, France, États-Unis), l'administration locale (collectivités locales, structures de l'administration locale en France, Belgique, Espagne, Italie, Allemagne et Suisse, le gouvernement local britannique, le régime local et les compétences des provinces au Canada, le système de gouvernement local aux États-Unis), le personnel de l'administration publique (les fonctionnaires publics en Allemagne, aux États-Unis, au Canada, en France et en Grande Bretagne, regard sur la carrière du fonctionnaire public et sur la nécessité du développement d'un corps de hauts fonctionnaires publics), étude comparative sur les compétences, les actes et les procédures administratives des différents pays, les mécanismes et les institutions qui exercent le contrôle sur les fonctionnaires publics (le principe de légalité administrative dans les pays européens, les formes de protection du citoyen contre les abus de l'administration par les moyens du droit administratif, administration publique et justice dans différents pays), l'administration publique et intégration européenne (administration nationale et administration européenne, le modèle européen de l'administration, régionalisation et coopération interrégionale dans le processus d'intégration européenne, etc.</p>
Le management public	Le cours se propose d'aborder le management public

(discipline de spécialité)	<p>par la perspective des trois dimensions complémentaires : stratégique, organisationnelle et rationnelle. Le but du cours consiste à permettre aux étudiants d'intégrer les connaissances du management, les habiletés et les expériences acquises, dans la solution des problèmes concernant la réforme des pratiques managériales. Les étudiants seront amenés à apprendre des connaissances telles que : le management (spécialistes et théories, les théories classiques et la science du management, fonctions, principes et mécanismes, le management et le secteur public, le domaine public, les services publics et la fonction publique), le management des organisations publiques (la théorie de l'organisation, les principes dans l'organisation des institutions publiques, les spécificités des organisations publiques, les structures et les cultures, les principaux fonctions de l'organisation), les modèles et les systèmes décisionnels (le milieu décisionnel, les influences théoriques, les mécanismes décisionnels, les modèles décisionnels, la classification des décisions, les systèmes d'information décisionnels, la prise de la décision), les modèles de gestion et de la direction des organisations publiques (les instruments managériaux, le leadership, le management des ressources humaines : relations interhumaines, le poste, la récompense, la planification, l'embauche, la sélection, le plan de carrière, la formation des fonctionnaires publics, etc.), le management public et le système de consulting dans l'administration publique, le New Public Management (les fondements, la nécessité du changement, la gestion du changement et le rôle des acteurs, la base idéologique du NPM, la théorie du Public Choice, les problèmes éthiques de responsabilité, l'administration publique et le NPM, etc.).</p>
Finances publiques (discipline de spécialité)	<p>Le cours a comme objectif principal l'apprentissage des connaissances essentielles au niveau de l'activité financière dans le domaine de l'administration publique, tant au niveau central, local et international. Le cours a un caractère théorique-applicatif, en systématisant les catégories, les notions et les procédures avec lesquelles on opère dans la science et la pratique des finances publiques actuelles. Les étudiants sont tenus à fréquenter les</p>

	<p>cours de synthèse, à participer aux séances de consultation avec des travaux, études, discussions, etc., sur les <i>thématiques</i> établies par les cadres didactiques titulaires du cours. Les étudiants seront amenés à apprendre les notions de base de la science des finances publiques (objectif, fonction et rôle des finances publiques, les finances publiques et les finances organisationnelles, etc.), les système des dépenses et des ressources financières publiques (stabilité, équilibre et autonomie financière), le système du budget public national (le processus et le contrôle budgétaire, la place, les fonctions et le rôle de la trésorerie de l'état, etc.), le budget de l'état, les budgets locaux et les budgets des institutions publiques, les prélèvements fiscaux et les techniques d'imposition (politiques et contrôles fiscaux, etc.), les finances de l'Union Européenne (l'Union européenne et ses organismes, le budget et les procédures budgétaires, le contrôle juridictionnel et parlementaire), etc.</p> <p><u>Thématiques proposées et travaux de synthèse :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'objectif, les fonctions et la sphère des finances et des finances publiques (débat); • Le système des finances publiques – composantes, fonctionnalité, doctrine et théories modernes et classiques (travaux et discussions); • Le budget public national – composantes et processus budgétaire pour chacun de ses composantes (travaux pour chaque composante et discussions); • Présentation et analyse d'un budget local ou institutionnel annuel, au choix des étudiants, avec des indicateurs spécifiques (application pratique); • Les prélèvements au caractère fiscal – définition, structures, classification et la pression fiscale de ceux-ci (travaux avec discussions); • La politique fiscale, l'évasion fiscale et le contrôle fiscal – instruments, formes et objectifs (études de cas); • Les communautés européennes – budgets et contrôle d'exécution (discussions).
<p>Le droit de l'environnement et le développement durable (discipline de spécialité)</p>	<p>Le cours vise à rendre les étudiants conscients de l'importance de la protection de l'environnement et des ressources naturelles, priorité reconnue tant mondialement qu'au niveau national. Les étudiants</p>

	<p>seront amenés à apprendre les notions reliées au droit de l'environnement, au concept du développement durable, à l'harmonisation de la protection de l'environnement avec les besoins du développement, au droit de l'environnement en tant que branche du système du droit, les principes généraux du droit de l'environnement, au droit de la personne à un environnement sain, aux responsabilités civiles, contraventionnelles et pénales, à l'évaluation des activités ayant un impact sur l'environnement, aux attributions et aux responsabilités des autorités pour la protection de l'environnement, aux réglementations horizontales et transversales quant à la protection de l'environnement, etc.</p>
<p>Marketing Public (discipline de spécialité)</p>	<p>Le but du cours consiste à permettre aux étudiants d'assimiler des connaissances concernant les mécanismes de l'économie de marché, le cadre juridique du marché public, la matrice des réglementations et des pratiques du marché public. Les étudiants seront amenés à se familiariser et à apprendre les notions telles que : les concepts et les notions de base en marketing (le secteur public et le milieu du marketing, l'entreprise publique, l'orientation du marketing), le marché (définitions, catégories de marchés, services publics et services d'intérêt public, les arguments pro l'entreprise publique), la recherche en marketing (contenu, fonctions, domaines, la spécificité de l'activité publique et ses conséquences, les étapes de la recherche), le comportement des utilisateurs (la nouvelle perception des utilisateurs, la communication avec les utilisateurs et la théorie de la promotion de leurs intérêts, les différents principes : l'accès, le choix, l'information, la correction et la représentation, l'étude du comportement de l'utilisateur), les prévisions et les stratégies en marketing public (principaux concepts, les objectifs de la prévision, les méthodes et les techniques de la prévision, la stratégie du marketing et l'application du marketing public), la reengineering en administration publique locale (la reengineering des processus des affaires, les caractéristiques du processus, la transformation des systèmes en modèles, la modélisation du processus), le service public universel et l'avenir de l'entreprise publique,</p>

	etc.
Institutions du droit financier (discipline de spécialité)	<p>Conçue et élaborée comme partie intégrante propre à la formation de spécialité, cette discipline offre aux futurs spécialistes en administration publique la possibilité d'approfondir les connaissances indispensables concernant la compréhension des institutions juridiques et du droit positif. La problématique du cours, conçue sur la base de la législation en vigueur, de la littérature juridique, de la doctrine et de la jurisprudence en matière, vise à transmettre aux étudiants des connaissances dans le domaine, de les aider à se former des habiletés pratiques propres à l'application des normes juridiques dans des différentes situations concrètes présentes dans la pratique administrative. La thématique du cours est formulée de la manière à stimuler le jugement des étudiants et leur intérêt envers la connaissance des problèmes juridiques et administratifs, ainsi que pour développer leur préoccupation envers l'étude individuelle systématique. Le cours permet aux étudiants d'apprendre des connaissances relatives aux éléments du droit financier et fiscal (ressources financières publiques, caractéristiques des ressources fiscales, particularités du rapport juridique du droit fiscal, droit fiscal), à la réalisation des créances budgétaires (notion de créance budgétaire, enregistrement fiscal, déclaration des obligations de paiement au budget d'état, contentieux fiscal, etc.), au contrôle financier (nécessité et contenu, contrôle interne et audit interne, contrôle financier préventif, contrôle financier d'état, contrôle fiscal, contrôle financier fait par la Cour des comptes, attributions juridictionnelles de la Cour des comptes, la Cour des comptes de l'Union européenne), à la responsabilité juridique face au non-respect des normes du droit financier (formes de responsabilisation juridique, pénale, administrative-disciplinaire, administrative-contrevenctionnelle, administrative-patrimoniale, matérielle, civile et évasion fiscale), instruments et conventions permettant d'éviter la double imposition.</p>
L'analyse des systèmes de l'administration publique (discipline complémentaire)	<p>Le cours offre aux étudiants la possibilité de se familiariser avec l'analyse du système, la modélisation mathématique et la simulation des processus et des phénomènes administratifs. Axé</p>

	<p>sur les concepts spécifiques de la théorie des systèmes, le cours permet aux étudiants d'aborder la société en tant que système, tout en leur permettant de délimiter le lieu, le rôle et l'importance du système de l'administration publique dans ce contexte. Dans cette perspective, le système de l'administration publique est un système complexe, une entropie propre en connexion avec le système économique, politique et la société civile. Les étudiants seront amenés à apprendre : les notions de base propres à la théorie des systèmes (système, modèle, la pertinence théorique de l'idée de système, problèmes spécifiques de la systémique sociale), la modélisation des systèmes complexes (l'analyse des systèmes complexes, complexité et/ou complication, modélisation de la complexité et niveaux de complexité, système complexe et organisation active), la cybernétique sociale (méthodes et modèles, bases théoriques et méthodologiques de la cybernétique sociale), la cybernétique des systèmes administratifs (administration et organisation, théories et contributions adjacentes, systèmes administratifs, dimensions de l'analyse des systèmes administratifs, conception systémico-cybernétique des phénomènes et processus administratifs, etc.), la nécessité de l'approche systémique de l'administration publique, l'approche systémique sur les sciences juridiques (possibles connexions entre la théorie générale des systèmes et la théorie et la pratique juridique, concept du système juridique, contrôle social par la loi, système juridique et complexité sociale), la société en tant que système (les modèles de société : structurel-fonctionnel, du système complexe-adaptatif, du système social global), l'administration publique en tant que sous-système de la société.</p>
<p>Domaine administratif (discipline fondamentale)</p>	<p>L'objectif du cours porte sur l'étude de la catégorie juridique de domaine et sur la théorie de la « doménialité » et permet aux étudiants d'apprendre les connaissances de base concernant les biens de l'administration, leur régime juridique, ainsi que les modalités de l'utilisation et de mise en valeur de ceux-ci. Les étudiants devront apprendre les particularités juridiques du domaine public et privé, en tant que moyen essentiel de réalisation des tâches de l'administration publique. Les étudiants seront</p>

	amenés à apprendre des notions relatives : à la théorie de la « doménialité » (contenu, historique et analyse comparative), au domaine public (sphère, composition, titulaires, nature du droit de propriété sur les dépendances doméniales), au régime juridique des biens du domaine public, à l'expropriation pour cause d'utilité publique, à l'utilisation du domaine public (utilisations directes et collectives, utilisations privées), au domaine privé (construction, gestion, régime juridique, contentieux).
Pratique de spécialité (discipline fondamentale)	
Institutions communautaires (discipline de spécialité)	Le cours vise à mettre à la disposition des étudiants les aspects de base du droit institutionnel communautaire nécessaire à leur formation juridique. Le cours a pour but de présenter, dans un large cadre de référence, la théorie et la pratique communautaire, mettant l'accent sur l'Union européenne et sur les modifications survenues au fil du temps dans les structures institutionnelles, ainsi que sur les perspectives de l'ouverture de l'UE. Les étudiants seront amenés à apprendre les notions relatives : à la création des communautés européennes (l'idée de l'unité européenne, les prémisses de la construction européenne, CECA, CEE, Euratom, les objectifs des communautés européennes), à l'évolution du système communautaire (l'élargissement de l'espace communautaire, l'élargissement du domaine d'intervention communautaire, vers une union économique et monétaire, l'institutionnalisation de l'UE), à la Roumaine vers l'UE (perspectives de la construction communautaire, l'acquis communautaire), au système institutionnel (principes concernant la structure institutionnelle, le Conseil européen, le Conseil UE, la Commission des communautés européennes, la colonne vertébrale de l'UE, le parlement européen, les organes communautaires de juridiction, la Cours des comptes, la BERD, organismes avec caractère subsidiaire), le système juridique communautaire (l'ordre juridique communautaire, les principes du droit communautaire, droit institutionnel communautaire, droit dérivé, actes conventionnels, rapports entre le droit communautaire et le droit

	interne des états membres), aux traités et aux étapes de la construction de l'Europe communautaire, aux grandes organisations régionales (Conseil européen, l'Union de l'Europe Occidentale, OCDE, OTAN, Association européenne de libre échange, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe).
Politiques publiques sectorielles (discipline de spécialité)	Le cours se propose de familiariser les étudiants avec les concepts fondamentaux théoriques et méthodologiques du processus d'élaboration, d'implémentation et d'évaluation des politiques publiques sectorielles. Le cours assure la cohérence, la systématisation et l'harmonisation des principales notions, catégories, principes, instruments et procédures dans le domaine des politiques publiques sectorielles, nécessaires aux futurs spécialistes en administration publique. Le contenu des séminaires vise à renforcer les connaissances et le développement des habiletés nécessaires aux processus d'élaboration, d'implémentation et d'évaluation des politiques publiques. Les étudiants seront amenés à apprendre des notions relatives aux coordonnées théoriques des politiques publiques sectorielles (rôle central du capital humain, rôle du gouvernement dans l'économie de marché, taxonomie des politiques sectorielles), à l'élaboration des politiques sectorielles (théorie de la politique publique sectorielle, perspectives de l'élaboration des politiques publiques sectorielles), à l'implémentation des politiques publiques sectorielles (la réussite et l'échec dans l'implémentation des politiques publiques sectorielles, facteurs interactionnels de l'implémentation), aux structures flexibles de gouvernance (de la structure bureaucratique à la structure de réseau, les processus décisionnels dans le système en réseau), aux types d'approches et au management du système de groupement en réseau (approche instrumentale, interactive, institutionnelle, l'efficacité du réseau politique, le management des systèmes en réseau), à l'évaluation des politiques sectorielles (le contrôle du politique), aux instruments, tactiques et stratégies d'élaboration des politiques publiques sectorielles.
Recherche appliquée, projet	Discipline faisant référence à l'activité de documentation, d'analyse et de rédaction <i>du travail</i>

(discipline complémentaire)	<i>de dissertation (mémoire).</i> La notation de cette activité sera attribuée par le coordonnateur du travail de dissertation.
-----------------------------	---

Maîtrise en sciences administratives – « *L'espace public européen* »

Ce programme de 2^e cycle offert par la FAP a un caractère spécifique, dans le sens qu'il est totalement ciblé sur les disciplines nécessaires à la compréhension du fonctionnement de la grande construction européenne. Selon la *description faite sur la page Web du programme*⁴⁰, ses objectifs consistent en la réalisation d'un programme interdisciplinaire complexe, qui englobe d'une manière systémique, les mécanismes, les phénomènes et les processus qui sont à la base du développement des secteurs publics et des administrations européennes, mettant en évidence les connexions de nature administrative, économique, sociale et politique. Le programme s'adresse particulièrement à tous ceux et celles qui sont ou seront impliqués, au niveau central ou local, dans le processus d'adhésion de la Roumanie à l'Union européenne. Le programme est organisé de façon modulaire et s'étale sur une période de 2 ans à temps plein, voire sur 4 semestres consécutifs. Ainsi, il est structuré en quatre modules, dont trois théoriques et comportant en tout 14 disciplines et le dernier portant en exclusivité sur la préparation du mémoire (thème de dissertation) :

- Module 1 – L'espace administratif européen
- Module 2 – L'espace économique et social européen
- Module 3 – La politique externe et de sécurité commune de l'UE
- Module 4 – La rédaction du mémoire (thème de dissertation)

⁴⁰ <http://www.spatiul-european.snsa.ro/Info/index.asp>

Le tableau suivant montre les disciplines enseignées dans le cadre de ce programme de 2^e cycle, propres à chacun des modules, ainsi que leur description des objectifs, publié par le décanat, sous la direction de Lucica Matei⁴¹.

Année I	Module 1 "L'espace administratif européen"	<ul style="list-style-type: none"> • Structures, mécanismes et institutions de l'U.E. • Droit et acquis communautaire • Fonction publique communautaire • Politiques UE et management public
	Module 2 "L'espace économique et social européen"	<ul style="list-style-type: none"> • Économie européenne • Politique régionale de l'Union européenne • Droit et sécurité sociale européenne • Processus budgétaire et fiscalité européenne • Contrôle financier et audit public dans l'U.E.
Année II	Module 3 "Politique externe et de sécurité commune de l'Union européenne"	<ul style="list-style-type: none"> • Le deuxième pilon de l'Union européenne - PESC (<i>politique externe de sécurité commune</i>) • Politique européenne de sécurité et défense (PESD ou ESDP) • L'élargissement vers l'Est de l'UE et les implications de sécurité de ce processus • La nouvelle architecture de sécurité européenne dans le contexte des relations trans-atlantiques. • Scénarios de l'avenir
	Module 4	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation du mémoire (thème de dissertation)

Pour ce qui est de la description des objectifs d'enseignement associés à chacune des disciplines ci-haut mentionnées, seulement ceux qui présentent des compatibilités et/ou des complémentarités intéressantes avec les disciplines de l'ENAP seront traités dans le tableau suivant :

⁴¹ Matei, Lucica, L'espace public européen, «Curriculum post-universitaire», Faculté de l'administration publique, année universitaire 2004-2005

<u>DISCIPLINE</u>	<u>OBJECTIFS</u>
<p>La nouvelle architecture de sécurité européenne dans le contexte des relations transatlantiques.</p>	<p>L'objectif principal du cours consiste à offrir un examen des principaux débats théoriques sur l'évolution des liens transatlantiques et sur son impact portant sur la sécurité européenne depuis la fin de la 2^e guerre mondiale. Une attention particulière sera accordée au processus de développement institutionnel quant à l'identité européenne de sécurité et de défense, faisant référence directe à l'OTAN et à l'UE. Le cours offrira deux grandes perspectives théoriques sur la création et le développement de la communauté transatlantique de sécurité, voire celle réaliste et celle libérale, les deux ayant des forts arguments, dans le but d'une compréhension combinée quant à ces deux écoles de pensée. Le cours sera bâti autour de deux présentations de synthèse, ayant les thèmes «<i>L'idée transatlantique</i>» et «<i>La perspective réaliste sur la sécurité européenne dans le contexte transatlantique – l'Europe et les États-Unis</i>» après la Guerre Froide.</p>
<p>Politiques UE et management public</p>	<p>Le cours a été approuvé par le Directeur général de l'éducation et de la culture de la Commission européenne de Bruxelles et par le Conseil universitaire européen pour le projet Jean Monet. La thématique du cours est conçue sur la problématique de l'intégration européenne, du management et des politiques publiques de l'UE. Les étudiants seront amenés à apprendre des notions telles que : les traditions administratives, juridiques, économiques et sociales de l'UE (chronologie de la construction européenne, l'idée européenne dans le contexte économique et politique actuel, le système juridique européen, la structure et le fonctionnement des communautés européennes), l'élargissement de l'UE (les prémisses du processus d'élargissement de l'UE, les chapitres de négociation pour l'adhésion à l'UE, la contribution de la Roumanie à la moderne architecture de sécurité de l'UE, l'agenda 2000), le système du management public européen (dimensions culturelles dans le processus du management, public, action gouvernementale, orientations de changement dans la gouvernance, le transfert de «<i>know-how en management</i>»), méthodes et techniques (déconcentration de l'autorité, éléments de flexibilité, délégation de</p>

	<p>l'autorité, qualité de la réglementation, management du programme), la décision (le style de la prise de décision dans l'UE, l'évolution des normes dans la prise de décision à l'intérieur de l'UE, la prise de décision et la coordination, instruments pour la prise de décision et la répartition des ressources), les concepts de l'administration publique de fonction publique dans l'UE (l'impact de l'intégration européenne sur la fonction publique), les politiques de l'UE, la politique commerciale de l'UE, politique d'embauche et du chômage dans l'UE, la réforme du management des ressources humaines dans l'UE, la politique du développement régional dans l'UE (UE et collaboration régionale, management des collectivités territoriales, développement régional et fonds structureux), la politique budgétaire de l'UE (le budget et les qualités de l'état membre de contribuable/bénéficiaire, les changements dans le système budgétaire), les services publics dans l'UE (les standards des services publics, le service public européen, la qualité des services, la performance), le NPM (la réforme du management, les facteurs qui guident les réformes, l'évaluation des réformes du management public).</p>
Politiques régionales de l'UE	<p>Le cours vise à amener les étudiants à apprendre des notions relatives aux politiques régionales de l'UE, telles que : la région – un nouveau cadre du développement économique et social de l'UE (la région dans l'optique du développement spatial, régions homogènes dans les espaces nationales, compétitivité, équilibres et déséquilibres dans le développement régional, stratégies de développement régional), aspects définitoires des politiques de développement régional dans l'UE (disparités régionales et les causes de celles-ci, perspective historique du développement régional de l'UE, caractéristiques des politiques régionales actuelles de l'UE, la politique régionale de l'UE face aux nouveaux défis), cohésion économique et sociale dans l'UE (intégration européenne et politique de la cohésion dans l'UE, dimension sociale de l'UE, équité, stabilisation, élargissement, politique sociale, cohésion et budget de l'UE, les fonds structureux de l'UE au-delà de l'Agenda 2000, le petit acquis social de l'UE, solidarité et politique sociale, le dilemme fondamental du budget de l'UE, la perspective</p>

	<p>financière pour la cohésion économique et sociale), le rôle des fonds structureaux pour assurer la cohésion sociale et économique (les d'adaptation et d'implémentation des fonds structureaux, les principes pro-cohésion sociale et économique, le monitoring et l'évaluation de l'implémentation des fonds structureaux, le contrôle financier des dépenses des fonds structureaux), le rôle des fonds pour la cohésion dans la politique régionale de l'UE (le contenu et le but du fond pour la cohésion, le cadre institutionnel et les procédures du fond pour la cohésion), expériences et perspectives dans la gestion des programmes financés par le biais des instruments structureaux (l'importance et le contenu des négociations pour l'adhésion, éléments définitoires du plan concret de pré-adhésion, partenariat et fonds structureaux, paramètres restrictifs dans le processus d'implémentation des nouvelles procédures, évolution spécifique du management I.S. dans certains états membres de l'UE), stratégie et politique régionale de la Roumanie dans la perspective de son intégration à l'UE (coordonnées stratégiques du développement économique et social de la Roumanie, analyses socio-économiques sectorielles et régionales et identification des problèmes prioritaires, implémentation du plan national de développement, programmation financière pour la réalisation des priorités nationales, sectorielles et régionales de développement, phénomènes et processus avec risque majeur sur l'échelle de l'économie nationale). L'évaluation du cours compte aussi sur la réalisation d'un projet individuel de maximum 30 pages, visant un certain cadre institutionnel de la Roumanie, au niveau de village, ville, province ou région, et ayant comme but de solutionner un problème de politique régionale.</p>
Contrôle financier et audit public dans l'U.E.	<p>Le cours vise à amener les étudiants à apprendre les notions relatives au contrôle financier et à l'audit public, telles que : éléments de référence dans l'audit international et national (évolution historique de l'audit, le rôle de l'audit et de l'auditoire, les types de l'audit et les types de services), le cadre théorique et conceptuel de l'audit (théorie, concept et postulat de l'audit, le besoin de normalisation et de standardisation de l'audit, normalisation</p>

	internationale et nationale dans l'audit), audit externe et contrôle financier dans l'UE (le but de l'audit et le contrôle financier, le contrôle financier et l'audit au niveau de la Commission européenne, l'organisation du contrôle financier et de l'audit dans le cadre de la Commission, l'audit et le contrôle financier dans les états membres de l'UE, la coordination du contrôle financier et de l'audit entre la Commission européenne et les états membres, le contrôle financier et l'audit par rapport à d'autres dépenses et revenus, contrôle interne, audit interne, audit externe dans les pays de l'Europe centrale), l'organisation des activités de l'audit financier (l'organisation de l'audit financier à l'échelle mondiale, évolution du code légal de réglementation de l'audit, organisation de l'audit financier au niveau de l'UE, le rôle de l'audit statutaire dans les pays membres de l'UE, le statut du professionnel, le contrôle dans le cadre des firmes communautaires de l'audit), organisation de l'audit de l'état dans les pays membres de l'UE (organisation de l'audit en Belgique, en France, au Luxembourg, en Espagne, aux Royaumes Unis, en Allemagne et en Grèce, incluant la sphère des activités, les objectifs, le personnel et la mission de l'audit), les principes de conduite éthique dans l'audit (l'éthique, l'éthique professionnelle et le code de conduite de l'éthique professionnelle, principes de conduite éthique professionnelle, confidentialité), le management et la documentation du processus de l'audit et le risque de l'audit, l'organisation de l'audit d'état en Roumanie (sphère d'activité, objectifs de l'audit, le statut professionnel et le rapport de l'audit), l'image fidèle, le niveau de signification et le processus d'échantillonnage dans l'audit, tests de l'audit, fraude et erreurs.
Structures, mécanismes et institutions de l'U.E.	Le cours vise à transmettre aux étudiants des notions de base relatives aux structures, aux mécanismes et aux institutions de l'UE, telles que : l'Union européenne et droit administratif, le concept d'administration dans l'UE, la genèse et l'évolution du droit administratif dans les pays de l'UE, les bases constitutionnelles du droit administratif dans les pays de l'UE, les réservoirs du droit administratif dans les pays de l'UE, l'apparition du droit administratif européen, les principes généraux du

	droit administratif européen, la protection des citoyens de l'UE par le droit administratif, les structures administratives dans les pays européens, les institutions de l'UE, les structures administratives de l'UE, le processus décisionnel dans l'UE, l'intégration de l'administration publique roumaine dans le système européen.
--	--

8.2. Analyse verticale des programmes de deuxième cycle de l'ENAP - Étape #2

À la lumière de l'analyse faite sur les structures des programmes de 2^e cycle de l'ENAP⁴², on constate qu'il y a quatre types de maîtrise en administration publique offerts par l'École, tout en fonction des besoins de formation pour la fonction publique québécoise et canadienne. Chacun de ces quatre types de maîtrise compte différentes spécialisations en administration publique, telles que présentées dans le tableau ci-joint :

Type de programme	Spécialisation
Maîtrise en administration publique (MAP) pour gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Management public • Management international
Maîtrise en administration publique pour les analystes – profil avec stage ou travail dirigé (MAP)	<ul style="list-style-type: none"> • Administration internationale • Analyse et développement des organisations • Évaluation des programmes • Gestion des ressources humaines
Maîtrise en administration publique pour les analystes – profil avec mémoire (M.Sc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Administration internationale • Analyse et développement des organisations • Évaluation des programmes • Gestion des ressources humaines
Maîtrise en analyse et gestion urbaine (MAGU)	

⁴² <http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/prog-2-cycle.html>

Tous ces programmes comptent un nombre de 45 crédits et peuvent être complétés par les étudiants inscrits à temps plein (9 trimestres) ou à temps partiel (15 trimestres). Pour chacun des programmes, offerts dans les cinq campus universitaires (Québec, Montréal, Trois-Rivières, Gatineau, Saguenay) les activités d'enseignement sont partagées en cours obligatoires et cours optionnels. La plupart des activités d'enseignement (cours réguliers) comptent 3 crédits, à l'exception des activités spécifiques (activité par substitution ou activité d'intégration) séminaires, stages, travaux dirigés, projet de mémoire et mémoire, qui comptent entre 6 et 15 crédits, en fonction de la nature et du poids de l'activité en question. L'année universitaire est partagée en trois trimestres consécutifs et les étudiants sont tenus à s'inscrire à chacun de ces trimestres.

Pour des fins de comparaison des structures des programmes de 2^e cycle des deux écoles d'enseignement supérieur en administration publique, les programmes de maîtrise offerts par l'ENAP seront décrits un par un, par titre du cours et par description de la discipline en question. Les tableaux suivants présentent les cheminements universitaires proposés aux étudiants inscrits à chacun des programmes de maîtrise en administration publique de l'ENAP qui semblent avoir un minimum de compatibilité avec les programmes de 2^e cycle de la SNSPA, présentés dans la section précédente (étape #1). Pratiquement, tous les programmes de 2^e cycle de l'ENAP seront décrits et traités, à l'exception des ceux ayant la spécialisation «*Gestion de ressources humaines*», qui ont très peu de compatibilités avec les structures des programmes de 2^e cycle de la SNSPA.

Maîtrise en administration publique (MAP) pour gestionnaires – spécialisation «*Management public*»

Le programme comporte 45 crédits partagés en 11 cours (3 cours obligatoires et 8 cours optionnels) de trois crédits chacun et une activité d'intégration obligatoire, comportant 12 crédits. Les étudiants inscrits à ce programme sont tenus à choisir les 8 cours optionnels de la manière suivante :

- 2 cours parmi les 12 cours du module A – Gestion de l'intervention publique

- 3 cours parmi les 16 cours du module B – Gestion des organisations
- 3 cours parmi les 10 cours du module C – Gestion des ressources

Discipline	Description ⁴³
Compétences de gestion et développement de carrière (discipline obligatoire)	Ce cours a comme objectif de faire comprendre à l'étudiant, autant au plan théorique qu'au plan pratique, ce que signifie se développer comme gestionnaire. Il lui permettra d'une part, de réfléchir sur ses objectifs de formation et d'établir un bilan de ses compétences de gestion et, d'autre part, d'avoir un aperçu de la contribution que peuvent apporter à la formation d'un gestionnaire public, les divers enseignements de l'École ainsi que les disciplines auxquelles ils se rattachent. Ce cours servira de soutien principal pour aider l'étudiant à définir les composantes de son "plan personnel de formation".
Management des organisations publiques (discipline obligatoire)	Le cours permet aux étudiants d'acquérir un ensemble de concepts, de modèles et de théories touchant le management des organisations publiques. Les participants sont incités à prendre conscience de la diversité des approches aux organisations et à en dégager les conséquences sur leur propre conception du management dans le contexte particulier du secteur public. Les principaux thèmes abordés sont : la détermination de la performance organisationnelle, les processus décisionnels, les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle, la motivation et le leadership. Les participants sont aussi initiés aux principaux courants de pensée en management. L'approche pédagogique privilégie l'assimilation de connaissances théoriques et leur actualisation dans des situations concrètes de gestion. Le lien entre la

⁴³ La description des cours est disponible sur la page Web de l'école : <http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/desc-prog/>

	théorie et la pratique est assuré par des mises en situation qui amènent l'étudiant à réfléchir sur les applications possibles des concepts et des modèles dans leur organisation.
Principes et enjeux de l'administration publique (discipline obligatoire)	Ce cours a pour objectif, dans un premier temps, de familiariser l'étudiant avec les grands principes qui régissent la structure et les modalités de fonctionnement des organismes et des appareils publics. Dans un second temps, l'étudiant est amené, par des exposés théoriques et des rencontres avec des praticiens du secteur public, à comprendre et à analyser les grandes problématiques (organisationnelles, administratives, sectorielles, économiques, juridiques, etc.) qui animent les ministères et les réseaux du secteur public.
Droit administratif (discipline optionnelle- module A)	Ce cours constitue une introduction au droit de l'administration publique. Il présente les sources du droit administratif (constitution, loi, règlement, décret, jurisprudence, CT, directive, etc.), les outils de référence en ce domaine (recueils de lois et de règlements, rapports de jurisprudence, doctrine, etc.), les structures de l'administration et les principales règles que le droit administratif comporte (règlement, contrat, gestion financière, responsabilité civile, contrôle judiciaire, etc.) ainsi que son importance pour le fonctionnaire et le citoyen.
Les organisations économiques internationales (discipline optionnelle – module A)	Ce cours s'adresse à des étudiants qui témoignent d'un intérêt pratique pour l'évolution des problèmes économiques nationaux et internationaux. Il a pour objectifs: de les sensibiliser non seulement à l'importance et à la croissance des organisations internationales dans le monde mais d'en montrer l'impact dans leur vie; de leur permettre, à partir d'un choix d'institutions, de découvrir les

	<p>mécanismes et le fonctionnement des principales institutions économiques internationales;</p> <p>de montrer les interactions entre les institutions (FMI, BM, ONU, CNUCBD, GATT) et la situation mondiale.</p> <p>On abordera des actions des organisations économiques internationales se rapportant à des questions telles que:</p> <p>l'évolution des politiques commerciales, financières ou monétaires;</p> <p>le rôle des entreprises multinationales;</p> <p>les rapports Nord-sud.</p>
<p>Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel</p> <p>(discipline optionnelle – module A)</p>	<p>Le cours a pour objectif de permettre à l'étudiant de se familiariser avec les méthodes de la recherche appliquée à l'organisation, celle-ci ayant pour objet d'accroître la connaissance de la problématique organisationnelle et de faciliter l'intervention par un meilleur contrôle de la réalité. À la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure d'appliquer une démarche rigoureuse et une méthodologie appropriée lors de l'étude de problèmes de gestion et lors d'interventions dans l'organisation. Il sera aussi mieux préparé pour établir une relation efficace avec les spécialistes auxquels il a recours dans le cadre de sa pratique quotidienne et pour évaluer l'efficacité de leurs interventions.</p>
<p>Analyse des institutions administratives locales et régionales</p> <p>(discipline optionnelle – module A)</p>	
<p>Économie du secteur public</p> <p>(discipline optionnelle – module A)</p>	<p>La démarche s'applique à mettre en parallèle les mécanismes d'allocation de l'économie publique et de l'économie de marché. Les politiques de dépenses, de fiscalité, d'emprunt et de régulation y sont évaluées à la lumière des critères d'efficacité et interprétées par l'application des instruments d'analyse économique aux phénomènes politiques et bureaucratiques.</p>

<p>Problèmes et politiques économiques (discipline optionnelle – module A)</p>	<p>Ce cours vise à permettre à de futurs gestionnaires publics à comprendre davantage le milieu économique qui les entoure et en fonction duquel ils auront éventuellement à prendre des décisions. Le cours comporte deux parties: la première comprend le développement et l'assimilation d'éléments théoriques indispensables à la compréhension des phénomènes macroéconomiques contemporains; la deuxième partie a pour but de comprendre, d'analyser et d'expliquer certains problèmes macroéconomiques actuels en puisant à même les connaissances développées initialement.</p>
<p>Finances publiques (discipline optionnelle – module A)</p>	<p>Le but de ce cours est de familiariser les étudiants aux différents modes de financement disponibles pour les gouvernements (fédéral, provincial, municipal). Après un bref tour d'horizon des responsabilités économiques des gouvernements, les diverses sources de financement disponibles seront analysées de façon détaillée. Les implications de chacune des méthodes en usage seront évaluées par rapport aux objectifs de croissance et de stabilisation économique, d'efficacité et d'équité.</p>
<p>Le gestionnaire et le contexte international (discipline optionnelle – module A)</p>	<p>Conçu comme un enseignement d'insertion et selon l'esprit théorique et pratique spécifique à l'École, ce cours permet aux participants, issus de divers milieux et de disciplines différentes, de saisir le cadre, la dynamique et les processus propres au contexte international. Le cours est envisagé dans une optique, une méthodologie et une pédagogie qui tiennent compte des réalités et des besoins du gestionnaire. En plus d'examiner le contexte géopolitique et économique du monde contemporain, le cours analyse les principaux acteurs internationaux ainsi que les mutations, les crises, les tendances et les défis mondiaux.</p>

Économie internationale (discipline optionnelle – module A)	
Droit municipal (discipline optionnelle – module A)	Ce cours comporte une synthèse du droit municipal québécois. La première partie est consacrée aux institutions municipales et aux officiers municipaux. La deuxième partie porte sur l'activité municipale et sur son contrôle: les modes d'exercice des pouvoirs de corporations municipales, les différentes concentrations des corporations municipales (finances municipales, aménagement du territoire, contrôle de l'environnement) et les recours judiciaires. La troisième partie porte sur les règles de droit propres à la responsabilité civile municipale.
Analyse de politiques publiques (discipline optionnelle – module A)	Ce cours vise à sensibiliser l'étudiant et le praticien de l'administration publique à la dynamique des processus d'émergence, d'élaboration, d'adoption, de gestion et d'évaluation des politiques et programmes gouvernementaux. Il vise également à familiariser l'étudiant avec l'utilisation de divers modèles ou schèmes conceptuels pouvant permettre une appréciation structurée et cohérente de ces processus. À partir de l'observation de secteurs de politiques ou de programmes soigneusement choisis, l'étudiant est donc amené non seulement à jeter un regard critique sur ces processus, mais à évaluer le contenu des choix gouvernementaux et administratifs.
Analyse comparée des réformes administratives (discipline optionnelle – module A)	Ce cours vise l'acquisition de connaissances sur les réformes les plus significatives qui se déroulent dans les pays de l'OCDE, de même qu'au développement du réflexe comparatif par rapport à la situation québécoise. Il aide à comprendre le contexte qui a amené ces réformes, leur objet, leurs stratégies de mise en œuvre, les difficultés rencontrées de même que les évaluations existantes, s'il y a lieu. Enfin, le cours permet de sensibiliser les étudiants aux différents moyens d'obtenir

	l'information pertinente sur des réformes qui sont souvent en cours.
Marketing social et communication publique (discipline optionnelle – module B)	Ce cours a pour objectif d'initier l'étudiant à une approche analytique systématique et rigoureuse de la gestion des échanges: concept fondamental du marketing public et social, de la communication publique. Les objectifs spécifiques sont de faire connaître les notions de comportement du consommateur client, de segmentation et de positionnement; les instruments de recherche et d'analyse; le processus de planification; l'énoncé de l'offre; les stratégies d'intervention; les fondements de la communication publique: publicité, techniques promotionnelles, relations publiques et propagande; et enfin les méthodes de contrôle et d'évaluation.
Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics (discipline optionnelle – module B)	L'objectif de ce cours est d'amener l'étudiant à comprendre l'ensemble de la démarche d'évaluation des programmes publics et à connaître les différentes méthodes et techniques utilisées en ce domaine. Seront abordés: le contexte politico-administratif de l'évaluation, les types d'évaluation, les questions posées en évaluation, les méthodes permettant de répondre à ces questions, dont les techniques d'analyse avantages-coûts et coûts-efficacité, et les limites de l'approche évaluative.
L'administrateur et le changement dans les organisations (discipline optionnelle – module B)	Ce cours permet à l'étudiant de saisir la notion de changement organisationnel et les concepts qui y sont reliés afin qu'il puisse amorcer ou participer aux changements organisationnels qui le concernent. Plus spécifiquement, le cours vise à faciliter la compréhension de l'ensemble des dimensions impliquées dans la planification et la réalisation de tout changement organisationnel (diagnostic de la situation, résultats visés, enjeux, choix stratégiques, résistances, plan

	<p>d'action) et à mettre en évidence l'aspect dynamique du changement dans les systèmes organisationnels).</p> <p>Une attention particulière est accordée à l'étape du diagnostic et, conséquemment, des outils sont proposés à l'étudiant pour lui permettre de développer ses habiletés à analyser des situations de changement dans le secteur public.</p> <p>Enfin, l'étudiant est amené à mieux saisir le rôle spécifique que tout gestionnaire peut jouer à toutes les étapes d'un changement organisationnel.</p> <p>La théorie sur le changement planifié sert de toile de fond aux modèles présentés tout au long du cours.</p>
<p>Gestion des services locaux et régionaux</p> <p>(discipline optionnelle – module B)</p>	<p>Ce cours traite de la gestion des services locaux et régionaux en regard des principaux concepts et outils de l'analyse des politiques et du management public. Les services analysés sont ceux relevant des administrations décentralisées dont principalement les administrations municipales. Plus précisément, le cours aborde les thèmes suivants: les compétences, les ressources fiscales et la gestion financière des administrations décentralisées, les enjeux de la restructuration dans les secteurs municipal, scolaire et sociosanitaire, l'aménagement et la planification stratégique au niveau régional, la gestion des personnels, des communications et des interfaces politico-administratifs, la gestion de la performance et de la qualité dans la prestation des services locaux et la gestion des partenariats intra et intersectoriels.</p>

Organisation du travail (discipline optionnelle – module B)	Ce cours est consacré aux aspects humains et techniques de l'organisation du travail. Les principales questions examinées sont: les approches à l'organisation du travail (technique, ergonomique, psychosociale, sociotechnique); les effets du travail sur l'individu (satisfaction, santé au travail, etc.); la conception des postes de travail (les tâches); la conception des groupes de travail; les horaires; la charge de travail; l'environnement de travail; la santé et la sécurité au travail.
Structure des organisations (discipline optionnelle – module B)	
Management stratégique (discipline optionnelle – module B)	Cette activité est consacrée au management stratégique, c'est-à-dire à la conception, à la mise en oeuvre et à l'évaluation de la stratégie de l'organisation. Les sujets examinés sont: le rôle de la planification stratégique; les approches à la planification stratégique; le processus de planification stratégique (mandats et mission de l'organisation; évaluation des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités; les enjeux stratégiques; la formulation d'une stratégie et la conception d'une vision pour l'avenir); la gestion du processus de planification stratégique; le choix d'une stratégie de mise en oeuvre; la répartition des responsabilités et le rôle de la direction dans la mise en oeuvre; le suivi des résultats obtenus et la réévaluation de la stratégie.
Gestion stratégique : instrumentation et mise en œuvre (discipline optionnelle – module B)	
Développement et mise en œuvre des politiques publiques (discipline optionnelle – module B)	
Gestion par résultats	Après avoir suivi ce cours, vous aurez

(discipline optionnelle – module B)	<p>acquis une conception large des exigences de la GPR et des techniques appropriées à cette philosophie de gestion publique. Vous aurez examiné des cadres de réflexion et des outils appropriés à la mise en œuvre de la GPR dans vos organisations. Vous serez dotés d'une capacité d'analyse des situations complexes et changeantes auxquelles font face quotidiennement les gestionnaires du secteur public. Enfin, vous aurez une meilleure compréhension de la place qu'occupera la GPR, dans les années qui viennent, dans la gestion des organisations gouvernementales modernes.</p> <p>Plus précisément, vous serez confrontés à un modèle exploratoire de gestion dont le contenu et l'approche pédagogique favorisent :</p> <p>La compréhension des évolutions qui ont conduit à la GPR et de la pertinence de cette démarche pour l'administration des deniers publics : répondre aux impératifs de productivité, de transparence, d'imputabilité, de qualité des services aux citoyens, d'optimisation des ressources disponibles;</p> <p>La compréhension des conditions préalables à l'implantation d'une GPR au sein de l'Administration et des autres organisations relevant du secteur public;</p> <p>La maîtrise des concepts requis pour une implantation et une mise en œuvre progressive de la GPR dans un contexte de modernisation de l'Administration;</p> <p>La prise de conscience des changements organisationnels, culturels et opérationnels que la GPR introduit au sein des organisations et dans la façon de faire et de faire-faire des acteurs publics;</p> <p>La compréhension du modèle intégré et des outils utilisés par la GPR. La discussion des stratégies d'implantation de la GPR au sein de nos organisations;</p> <p>Le débat autour des rôles et des</p>
-------------------------------------	--

responsabilités à assumer par les gestionnaires avant, durant et après l'implantation de la GPR ;

Approche pédagogique : L'orientation pédagogique de ce cours combine analyse théorique et expertise pratique, c'est-à-dire :

1- Une analyse critique de travaux conceptuels soutenant la philosophie GPR ;

2- et des expertises à réaliser en équipe à partir de situations concrètes.

Cette méthode pédagogique favorise une meilleure compréhension des enjeux qu'implique la démarche GPR et un apprentissage en équipe. Une meilleure gestion des organisations publiques modernes requiert une compréhension profonde des dimensions et enjeux divers qui entourent l'action managériale.

La complexité croissante qu'affrontent les gestionnaires des deniers publics exige des acteurs de l'Administration le recours à des modèles conceptuels et des pratiques gagnantes leur facilitant une meilleure définition de leur mission, de leur vision, de leurs buts, de leurs objectifs et de leurs résultats. Partant de ce principe, nous avons adopté une méthode pédagogique combinant théorie et pratique. C'est à travers la confrontation de positions préliminaires vis-à-vis des problématiques de gestion et la discussion en classe du modèle générique de la GPR que ses principes et techniques sont présentés aux participant(e)s au cours. La diversité des logiques d'analyse et d'action, des critiques, des réserves et des suggestions formulées par les uns et les autres, en équipe et individuellement, fournira à l'ensemble des participant(e)s l'occasion de s'initier au mode GPR de la gestion publique. Par ailleurs, l'enseignement dispensé dans le cadre du cours GPR est orienté vers l'action managériale.

	<p>Les expertises que réaliseront les participant(e)s auprès d'unités autonomes de service, d'agences gouvernementales et diverses autres organisations publiques, viendront nourrir les réflexions autour des modalités pratiques du modèle générique de la GPR de Jean Leclerc et Bachir Mazouz.</p>
<p>Le tableau de bord, outil de suivi de gestion et de programmes (discipline optionnelle – module B)</p>	<p>Les gestionnaires publics sont de plus en plus contraints, dans une perspective de performance, à une gestion et à une reddition de comptes rigoureux et réguliers. Il leur faut, entre autres, effectuer le suivi de gestion et de programmes, utiliser et fournir de l'information à la fois sur les résultats, les activités, les ressources et la clientèle. Une façon d'améliorer les systèmes de gestion et d'information, pour ce faire, consiste à se doter d'indicateurs, de les présenter en tableaux de bord de gestion et d'utiliser les nouvelles technologies de l'information pour leur production et leur utilisation par les gestionnaires.</p> <p>Ce cours vise d'abord à fournir à l'étudiant les concepts reliés à la mesure et à l'information sous forme d'indicateurs, dans une perspective de suivi de gestion (un module général est offert sur les indicateurs de gestion) et dans une perspective de suivi de programmes (un module spécifique est offert sur les indicateurs de suivi de programmes).</p> <p>Ce cours propose ensuite une méthodologie d'élaboration d'indicateurs de gestion et de design de tableau de bord, et aborde les considérations sur leur implantation et leur utilisation, dans une perspective de collaboration des gestionnaires à la réalisation ou à l'adaptation de tels systèmes à leurs besoins et à leur contexte.</p> <p>L'étudiant pourra aussi expérimenter les possibilités d'utilisation de la micro-informatique par l'analyse d'un cas</p>

	informatisé et par le développement de son propre prototype de tableau de bord sur micro-ordinateur.
Prestation électronique des services publics (discipline optionnelle – module B)	
Gestion budgétaire (discipline optionnelle – module B)	Ce cours vise à mieux comprendre l'environnement budgétaire du secteur public en approfondissant les thèmes suivants: le processus budgétaire et l'influence du budget sur l'information financière; l'étude de l'évolution des processus budgétaires dans le secteur public depuis le début du siècle; l'utilité de ces processus pour la prise de décision; l'analyse critique de ces processus; les besoins des différents usagers; les problèmes d'implantation des processus budgétaires; la planification budgétaire et financière à court et à long termes dans le secteur public.
Comptabilité, outil de prise de décision (discipline optionnelle – module B)	Ce cours a pour objectif de familiariser l'étudiant avec les systèmes comptables et budgétaires utilisés dans les organisations publiques. À la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure d'analyser les états financiers des organismes privés et publics; devra avoir assimilé les concepts et acquis une bonne compréhension des différentes méthodes budgétaires; devra être en mesure d'utiliser l'information des systèmes comptables et budgétaires à des fins de prise de décision, de planification et de contrôle.
La gestion de l'information et les nouvelles technologies en administration publique (discipline optionnelle – module B)	Les systèmes d'information et les nouvelles technologies de l'information font dorénavant partie intégrante de l'ensemble de l'environnement de travail de l'organisation, de sa gestion performante et ils sont en train de transformer la structure globale de fonctionnement et de communication de tous les réseaux publics. Ce cours vise d'abord à fournir aux étudiants, dans une perspective

	<p>d'utilisation, les concepts et les principes de fonctionnement qui leur sont nécessaires pour exploiter le plein potentiel des systèmes et des nouvelles technologies de l'information dans le cadre de leurs responsabilités de gestion.</p> <p>Ce cours vise ensuite, dans une perspective de management, à doter les étudiants des méthodes et des techniques nécessaires pour suivre l'évolution des besoins en information et pour encadrer les spécialistes en développement. De plus, le cours vise à sensibiliser les étudiants quant à l'importance de la rentabilisation des investissements en technologie de l'information, à la gestion de son utilisation, à l'évaluation de sa portée et de ses exigences et à la maîtrise de ses impacts sur les employés.</p> <p>Ce cours a comme objectif finalement de sensibiliser les étudiants, dans une perspective de réflexion stratégique, aux impacts des transformations et des enjeux organisationnels des nouvelles technologies de l'information et des communications de l'administration publique.</p>
<p>Gestion de projets (discipline optionnelle – module B)</p>	<p>Ce cours a pour objectif de permettre à l'étudiant d'acquérir les connaissances et de développer les habiletés nécessaires à l'exercice de la responsabilité de la gestion d'un projet dans une organisation du secteur public.</p> <p>Les concepts, approches, méthodes et techniques de gestion de projets seront présentés en détail et leur utilisation sera située dans un processus de gestion de projets: définition du projet, planification du projet, organisation du projet, suivi et contrôle du projet, fin du projet.</p> <p>L'étudiant aura l'occasion de mettre à contribution la technologie micro-informatique en utilisant un logiciel de gestion de projets. La problématique de l'évaluation des projets sera abordée, de même que les aspects humains de la</p>

	gestion de projets.
Comportement organisationnel (discipline optionnelle – module C)	<p>Ce cours permet à l'étudiant d'approfondir sa compréhension et sa maîtrise des multiples facteurs qui influencent le comportement des individus et des groupes au sein des organisations; il vise également à aider l'étudiant à augmenter sa sensibilité par rapport à ses besoins, ses motivations, son mode d'influence, son style de communication afin de mieux comprendre les effets de ces éléments sur sa contribution dans l'organisation, sur sa pratique quotidienne comme gestionnaire. Parmi les principaux thèmes couverts, on retrouve la perception, la communication, la motivation, le leadership et la connaissance de soi.</p>
Développement personnel du gestionnaire (discipline optionnelle – module C)	<p>Ce cours offre à l'étudiant l'occasion d'approfondir ses connaissances sur la personne et son développement (processus d'actualisation, lois de fonctionnement, mécanismes d'adaptation) et d'en explorer les applications pratiques dans sa vie professionnelle.</p> <p>Plus spécifiquement, il permet à l'étudiant de développer une meilleure connaissance de soi et de son mode d'interaction avec lui-même, les autres et l'environnement pour en évaluer les conséquences et y apporter des changements nécessaires ou souhaités. Il lui permet également de se familiariser avec divers moyens et outils susceptibles de lui être utiles par la suite dans l'exercice de ses fonctions de cadre. Il lui offre finalement l'occasion de faire des choix éclairés lui permettant de mieux se réaliser dans sa vie professionnelle et d'en assumer la responsabilité.</p> <p>Tout en étant appuyé sur des modèles théoriques reconnus en psychologie, ce cours a nécessairement une visée pratique; l'encadrement pédagogique proposé (cours intensif en résidence,</p>

	démarche, exercices, travaux) et spécifique à ce cours contribue à l'atteinte des objectifs.
--	--

Habiletés de direction (discipline optionnelle – module C)	<p>Ce cours vise à développer des habiletés de direction chez l'actuel ou le futur cadre. Les aspects théoriques sous-jacents à la pratique de deux types d'habiletés y sont traités, et diverses activités de simulation sont proposées aux étudiants afin d'améliorer la pratique de ces habiletés.</p> <p>Un premier bloc traite de différentes situations de communication interpersonnelle auxquelles le gestionnaire est confronté quotidiennement avec ses employés: évaluation du rendement (attentes signifiées, feed-back), entrevues de sélection, de mises à pied, négociation d'enjeux de toutes sortes, résolution de conflits, etc.</p> <p>Un second bloc est lié à la préparation, à la conduite et au suivi des réunions de travail. Il vise à intégrer des éléments théoriques, techniques et stratégiques, reliés aux réunions de travail, susceptibles d'améliorer la pratique de ces habiletés.</p> <p>Des exposés, des activités d'intégration, des simulations enregistrées sur vidéo et des retours sur cette pratique, à l'aide du feed-back du professeur, constituent l'essentiel de l'approche pédagogique utilisée.</p>
Éthique et management public (discipline optionnelle – module C)	
L'espace affectif de l'organisation (discipline optionnelle – module C)	
Sociologie des organisations (discipline optionnelle – module C)	
Relations du travail (discipline optionnelle – module C)	<p>Ce cours doit permettre aux étudiants: de connaître le contexte légal dans lequel s'insère les relations du travail dans les secteurs public et parapublic au Québec; de faire le point sur l'évolution du syndicalisme dans les secteurs public et</p>

	<p>parapublic au Québec: son idéologie, ses stratégies et ses tactiques, les objectifs qu'il désire atteindre;</p> <p>de se familiariser avec les mécanismes de la négociation et de l'administration d'une convention collective;</p> <p>de faire face à des conflits de travail: préparer un dossier disciplinaire, répondre à un grief, présenter une argumentation lors d'un arbitrage;</p> <p>de développer certaines habiletés permettant de mieux gérer un personnel régi par une convention collective.</p>
<p>Changements technologiques et gestion des ressources humaines (discipline optionnelle – module C)</p>	<p>Ce cours porte sur la place qu'il faut accorder aux ressources humaines dans la gestion des changements technologiques. Dans un premier temps, on examinera les types de technologies et les effets associés à leur adoption tant pour les organisations (effets sur la structure, sur la performance, etc.) que pour les individus (effets sur le contenu du travail, la santé au travail, l'évaluation des emplois, etc.). En second lieu, on présentera un processus de gestion des nouvelles technologies où l'aspect social et humain sera pris en compte dans les différentes étapes que sont la planification stratégique, la planification des projets, leur mise en place et leur évaluation. Une attention particulière sera apportée aux objets de la gestion des ressources humaines touchés par l'introduction de nouvelles technologies.</p>

Gestion des ressources humaines (discipline optionnelle – module C)	Ce cours s'adresse aux gestionnaires des secteurs public, parapublic et péri-public qui ont ou auront à diriger du personnel dans le cadre de leurs fonctions professionnelles. Il comporte quatre parties qui traitent successivement de l'évolution et des nouvelles tendances en gestion des ressources humaines, de la gestion stratégique des ressources humaines et des emplois, de la gestion opérationnelle des ressources humaines et, enfin, de la mobilisation des ressources humaines. Au terme de ce cours, les participants auront évalué la qualité de la gestion des ressources humaines de leur propre organisation et seront en mesure d'apporter ou de suggérer les correctifs nécessaires.
Séminaire en gestion des ressources humaines (discipline optionnelle – module C)	Ce cours vise à permettre à chacun des participants: d'approfondir certains thèmes propres à la gestion des ressources humaines; d'échanger et de confronter leurs connaissances et leurs expériences avec celles des personnes invitées; enfin, de réaliser une recherche individuelle et un dossier synthèse en groupe sur deux des thèmes proposés et retenus.
Projet d'intervention. Le contenu doit avoir un rapport avec le management public (discipline obligatoire) OU	Le projet d'intervention est une activité d'intégration par laquelle l'étudiant solutionne un problème de nature administrative, qui lui est soumis par une organisation. Le projet d'intervention résulte en un document public dans lequel l'étudiant définit le problème, le situe dans son environnement spécifique, l'analyse, formule et évalue des hypothèses à son sujet, et propose la solution la plus adéquate.
Séminaire d'intégration en management public et 2 cours ou activités à prendre parmi l'ensemble des cours offerts (discipline obligatoire)	Le séminaire de synthèse vise l'intégration des connaissances acquises en management public. Il permet à l'étudiant de démontrer sa capacité d'effectuer le transfert, dans des situations concrètes de travail, des connaissances et apprentissages acquis au cours de son

**Maîtrise en administration publique (MAP) pour gestionnaires – spécialisation
« *Management international* »**

Le programme comporte 45 crédits partagés en 11 cours (2 cours obligatoires et 9 cours optionnels) de trois crédits chacun et une activité d'intégration obligatoire, comportant 12 crédits. Les étudiants inscrits à ce programme sont tenus à choisir les 9 cours (27 crédits) optionnels de la manière suivante, dont au moins 7 (21 crédits) parmi ceux identifiés « *international* » :

- 3 cours parmi les 7 cours du module A – Gestion de l'intervention publique
- 3 cours parmi les 8 cours du module B – Gestion des organisations
- 3 cours parmi les 6 cours du module C – Gestion des ressources

Discipline	Description ⁴⁴
Management des organisations publiques (discipline obligatoire)	Le cours permet aux étudiants d'acquérir un ensemble de concepts, de modèles et de théories touchant le management des organisations publiques. Les participants sont incités à prendre conscience de la diversité des approches aux organisations et à en dégager les conséquences sur leur propre conception du management dans le contexte particulier du secteur public. Les principaux thèmes abordés sont : la détermination de la performance organisationnelle, les processus décisionnels, les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle, la motivation et le leadership. Les participants sont aussi initiés aux principaux courants de pensée en management.

⁴⁴ La description des cours est disponible sur la page Web de l'école : <http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/desc-prog/>

	<p>L'approche pédagogique privilégie l'assimilation de connaissances théoriques et leur actualisation dans des situations concrètes de gestion. Le lien entre la théorie et la pratique est assuré par des mises en situation qui amènent l'étudiant à réfléchir sur les applications possibles des concepts et des modèles dans leur organisation.</p>
<p>Principes et enjeux de l'administration publique (discipline obligatoire)</p>	<p>Ce cours a pour objectif, dans un premier temps, de familiariser l'étudiant avec les grands principes qui régissent la structure et les modalités de fonctionnement des organismes et des appareils publics. Dans un second temps, l'étudiant est amené, par des exposés théoriques et des rencontres avec des praticiens du secteur public, à comprendre et à analyser les grandes problématiques (organisationnelles, administratives, sectorielles, économiques, juridiques, etc.) qui animent les ministères et les réseaux du secteur public.</p>
<p>Les organisations économiques internationales (discipline optionnelle – module A)</p>	<p>Ce cours s'adresse à des étudiants qui témoignent d'un intérêt pratique pour l'évolution des problèmes économiques nationaux et internationaux. Il a pour objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> de les sensibiliser non seulement à l'importance et à la croissance des organisations internationales dans le monde mais d'en montrer l'impact dans leur vie; de leur permettre, à partir d'un choix d'institutions, de découvrir les mécanismes et le fonctionnement des principales institutions économiques internationales; de montrer les interactions entre les institutions (FMI, BM, ONU, CNUCED, GATT) et la situation mondiale. <p>On abordera des actions des organisations économiques internationales se rapportant à des questions telles que: l'évolution des politiques commerciales, financières ou monétaires;</p>

	le rôle des entreprises multinationales; les rapports Nord-sud.
Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel (discipline optionnelle – module A)	Le cours a pour objectif de permettre à l'étudiant de se familiariser avec les méthodes de la recherche appliquée à l'organisation, celle-ci ayant pour objet d'accroître la connaissance de la problématique organisationnelle et de faciliter l'intervention par un meilleur contrôle de la réalité. À la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure d'appliquer une démarche rigoureuse et une méthodologie appropriée lors de l'étude de problèmes de gestion et lors d'interventions dans l'organisation. Il sera aussi mieux préparé pour établir une relation efficace avec les spécialistes auxquels il a recours dans le cadre de sa pratique quotidienne et pour évaluer l'efficacité de leurs interventions.
Le gestionnaire et le contexte international (discipline optionnelle – module A)	Conçu comme un enseignement d'insertion et selon l'esprit théorique et pratique spécifique à l'École, ce cours permet aux participants, issus de divers milieux et de disciplines différentes, de saisir le cadre, la dynamique et les processus propres au contexte international. Le cours est envisagé dans une optique, une méthodologie et une pédagogie qui tiennent compte des réalités et des besoins du gestionnaire. En plus d'examiner le contexte géopolitique et économique du monde contemporain, le cours analyse les principaux acteurs internationaux ainsi que les mutations, les crises, les tendances et les défis mondiaux.
Économie internationale (discipline optionnelle – module A)	
Système juridique international: pratique et contentieux (discipline optionnelle – module A)	

Finances internationales (discipline optionnelle – module A)	Ce cours permet à l'étudiant de se familiariser avec les institutions économiques et financières internationales, l'application de la théorie financière dans le contexte international, les théories relatives à la détermination des taux de change. Six thèmes sont abordés : balance de paiements, système monétaire international, marché de changes, la prévision des taux de change, l'euro-marché, les politiques macroéconomiques en économie ouverte et les zones monétaires.
L'état et la mondialisation (discipline optionnelle – module A)	L'objectif du cours est de fournir aux étudiants les outils leur permettant de mieux comprendre la mondialisation. En se référant aux plus récentes recherches sur le sujet, y seront discutés le sens de la mondialisation et les transformations qu'elle engendre en matière de gouvernance, notamment l'apparition de formes de gouvernance mondiale. Le cours devrait ainsi sensibiliser les étudiants à l'internationalisation des affaires publiques, phénomène qui n'est pas sans conséquence pour les administrations publiques.
Gestion stratégique : instrumentation et mise en œuvre (discipline optionnelle – module B)	
Gestion des relations internationales du Canada et du Québec (discipline optionnelle – module B)	L'objectif de ce cours est triple : <ul style="list-style-type: none"> • situer l'évolution des relations internationales du Canada et du Québec dans le contexte de l'administration publique et de la gestion; • préciser la nature et les caractéristiques de l'organisation et de la gestion de ces relations; • permettre à l'étudiant d'analyser plus en profondeur un aspect de l'administration des rapports internationaux du Canada et du Québec. Outre la gestion proprement dite des relations

	internationales du Canada et du Québec, on aborde aussi dans ce cours la gestion des relations commerciales du Canada et du Québec, l'investissement étranger, la gestion des sciences et technologies internationales et la gestion des relations culturelles internationales.
Pratique et commerce international (discipline optionnelle – module B)	<p>Ce cours vise principalement à amener les gestionnaires à s'intéresser au commerce international et à se familiariser avec l'environnement inhérent à ce secteur; à connaître les mécanismes influençant les négociations de façon à être en mesure d'en tenir compte dans leur stratégie et leur gestion des transactions commerciales internationales.</p> <p>De façon plus spécifique, sont étudiées les caractéristiques des échanges commerciaux du Canada et du Québec ainsi que leurs répercussions sur la compétitivité ; les principes du marketing international ; l'aide et l'assistance publique pour favoriser cette expansion de même que les éléments essentiels dans un processus de négociation commerciale internationale.</p>
Formulation de problèmes et prise de décision (discipline optionnelle – module B)	

Gestion des projets internationaux (discipline optionnelle – module B)	<p>Ce cours a pour objectif de permettre à l'étudiant d'acquérir les connaissances et de développer les compétences nécessaires à l'exercice de la gestion d'un projet international dans une organisation du secteur public, parapublic ou non gouvernemental. La spécificité des projets internationaux sera abordée par l'application des concepts, des méthodes et des techniques du processus de gestion de projet : élaboration, planification, exécution et clôture du projet.</p> <p>Des particularités de la gestion des projets internationaux telles que la dimension culturelle, l'aide bilatérale et multilatérale et l'environnement seront abordées et analysées à l'intérieur de ce cours. Enfin, l'étudiant aura l'occasion de mettre à contribution la technologie micro-informatique en utilisant un logiciel de gestion de projets.</p>
Gestion budgétaire (discipline optionnelle – module B)	<p>Ce cours vise à mieux comprendre l'environnement budgétaire du secteur public en approfondissant les thèmes suivants: le processus budgétaire et l'influence du budget sur l'information financière; l'étude de l'évolution des processus budgétaires dans le secteur public depuis le début du siècle; l'utilité de ces processus pour la prise de décision; l'analyse critique de ces processus; les besoins des différents usagers; les problèmes d'implantation des processus budgétaires; la planification budgétaire et financière à court et à long termes dans le secteur public.</p>
Comptabilité, outil de prise de décision (discipline optionnelle – module B)	<p>Ce cours a pour objectif de familiariser l'étudiant avec les systèmes comptables et budgétaires utilisés dans les organisations publiques. À la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure d'analyser les états financiers des organismes privés et publics; devra avoir assimilé les concepts et acquis une bonne compréhension des différentes méthodes budgétaires; devra être en mesure d'utiliser l'information des</p>

	<p>systèmes comptables et budgétaires à des fins de prise de décision, de planification et de contrôle.</p>
<p>La gestion de l'information et les nouvelles technologies en administration publique (discipline optionnelle – module B)</p>	<p>Les systèmes d'information et les nouvelles technologies de l'information font dorénavant partie intégrante de l'ensemble de l'environnement de travail de l'organisation, de sa gestion performante et ils sont en train de transformer la structure globale de fonctionnement et de communication de tous les réseaux publics.</p> <p>Ce cours vise d'abord à fournir aux étudiants, dans une perspective d'utilisation, les concepts et les principes de fonctionnement qui leur sont nécessaires pour exploiter le plein potentiel des systèmes et des nouvelles technologies de l'information dans le cadre de leurs responsabilités de gestion.</p> <p>Ce cours vise ensuite, dans une perspective de management, à doter les étudiants des méthodes et des techniques nécessaires pour suivre l'évolution des besoins en information et pour encadrer les spécialistes en développement. De plus, le cours vise à sensibiliser les étudiants quant à l'importance de la rentabilisation des investissements en technologie de l'information, à la gestion de son utilisation, à l'évaluation de sa portée et de ses exigences et à la maîtrise de ses impacts sur les employés.</p> <p>Ce cours a comme objectif finalement de sensibiliser les étudiants, dans une perspective de réflexion stratégique, aux impacts des transformations et des enjeux organisationnels des nouvelles technologies de l'information et des communications de l'administration publique.</p>
<p>Comportement organisationnel (discipline optionnelle – module C)</p>	<p>Ce cours permet à l'étudiant d'approfondir sa compréhension et sa maîtrise des multiples facteurs qui influencent le comportement des individus et des groupes au sein des organisations; il vise</p>

	<p>également à aider l'étudiant à augmenter sa sensibilité par rapport à ses besoins, ses motivations, son mode d'influence, son style de communication afin de mieux comprendre les effets de ces éléments sur sa contribution dans l'organisation, sur sa pratique quotidienne comme gestionnaire. Parmi les principaux thèmes couverts, on retrouve la perception, la communication, la motivation, le leadership et la connaissance de soi.</p>
<p>Développement personnel du gestionnaire (discipline optionnelle – module C)</p>	<p>Ce cours offre à l'étudiant l'occasion d'approfondir ses connaissances sur la personne et son développement (processus d'actualisation, lois de fonctionnement, mécanismes d'adaptation) et d'en explorer les applications pratiques dans sa vie professionnelle.</p> <p>Plus spécifiquement, il permet à l'étudiant de développer une meilleure connaissance de soi et de son mode d'interaction avec lui-même, les autres et l'environnement pour en évaluer les conséquences et y apporter des changements nécessaires ou souhaités. Il lui permet également de se familiariser avec divers moyens et outils susceptibles de lui être utiles par la suite dans l'exercice de ses fonctions de cadre. Il lui offre finalement l'occasion de faire des choix éclairés lui permettant de mieux se réaliser dans sa vie professionnelle et d'en assumer la responsabilité.</p> <p>Tout en étant appuyé sur des modèles théoriques reconnus en psychologie, ce cours a nécessairement une visée pratique; l'encadrement pédagogique proposé (cours intensif en résidence, démarche, exercices, travaux) et spécifique à ce cours contribue à l'atteinte des objectifs.</p>
<p>Compétences de gestion et développement de carrière (discipline optionnelle – module C)</p>	<p>Ce cours a comme objectif de faire comprendre à l'étudiant, autant au plan théorique qu'au plan pratique, ce que</p>

	<p>signifie se développer comme gestionnaire. Il lui permettra d'une part, de réfléchir sur ses objectifs de formation et d'établir un bilan de ses compétences de gestion et, d'autre part, d'avoir un aperçu de la contribution que peuvent apporter à la formation d'un gestionnaire public, les divers enseignements de l'École ainsi que les disciplines auxquelles ils se rattachent. Ce cours servira de soutien principal pour aider l'étudiant à définir les composantes de son "plan personnel de formation".</p>
<p>Habiletés de direction (discipline optionnelle – module C)</p>	<p>Ce cours vise à développer des habiletés de direction chez l'actuel ou le futur cadre. Les aspects théoriques sous-jacents à la pratique de deux types d'habiletés y sont traités, et diverses activités de simulation sont proposées aux étudiants afin d'améliorer la pratique de ces habiletés.</p> <p>Un premier bloc traite de différentes situations de communication interpersonnelle auxquelles le gestionnaire est confronté quotidiennement avec ses employés: évaluation du rendement (attentes signifiées, feed-back), entrevues de sélection, de mises à pied, négociation d'enjeux de toutes sortes, résolution de conflits, etc.</p> <p>Un second bloc est lié à la préparation, à la conduite et au suivi des réunions de travail. Il vise à intégrer des éléments théoriques, techniques et stratégiques, reliés aux réunions de travail, susceptibles d'améliorer la pratique de ces habilités.</p> <p>Des exposés, des activités d'intégration, des simulations enregistrées sur vidéo et des retours sur cette pratique, à l'aide du feed-back du professeur, constituent l'essentiel de l'approche pédagogique utilisée.</p>
<p>Management international (discipline optionnelle – module C)</p>	<p>Ce cours vise à familiariser les étudiants avec les principes universels de gestion et</p>

	<p>à les sensibiliser à l'impact de la culture sur les différents styles de gestion; il vise aussi à développer les aptitudes relatives au diagnostic des variables culturelles critiques au niveau de la communication interculturelle et de la négociation interculturelle, de même que des aptitudes pour travailler efficacement avec des ressortissants de cultures différentes.</p> <p>Il veut enfin sensibiliser les étudiants au comportement attendu du gestionnaire en fonction des traditions et des cultures.</p>
Éthique et management public (discipline optionnelle – module C)	
Projet d'intervention. Le contenu doit avoir un caractère international (activité d'intégration obligatoire) <p style="text-align: center;">OU</p>	Le projet d'intervention est une activité d'intégration par laquelle l'étudiant solutionne un problème de nature administrative, qui lui est soumis par une organisation. Le projet d'intervention résulte en un document public dans lequel l'étudiant définit le problème, le situe dans son environnement spécifique, l'analyse, formule et évalue des hypothèses à son sujet, et propose la solution la plus adéquate.
Séminaire d'intégration en management international et 2 cours ou activités à prendre parmi l'ensemble des cours offerts (discipline obligatoire)	Le séminaire de synthèse vise l'intégration des connaissances acquises en management public. Il permet à l'étudiant de démontrer sa capacité d'effectuer le transfert, dans des situations concrètes de travail, des connaissances et apprentissages acquis au cours de son programme d'études.

Maîtrise en administration publique pour analystes, profil avec stage ou travail dirigé (MAP) – spécialisation « *Administration internationale* »

Le programme comporte 45 crédits partagés en 11 cours (7 cours obligatoires, dont 4 de base et 3 spécifiques et 4 cours optionnels) de trois crédits chacun et une activité dirigée obligatoire, comportant 12 crédits. Les étudiants inscrits à ce programme sont tenus à choisir les 3 cours optionnels parmi les 7 cours optionnels spécifiques proposés et 1 cours choisi parmi les cours de 2^e cycle offerts par l'École et approuvés par la direction des études.

Discipline	Description ⁴⁵
Diagnostic organisationnel et consultation auprès des organisations (discipline obligatoire)	
Management des organisations publiques (discipline obligatoire)	Le cours permet aux étudiants d'acquérir un ensemble de concepts, de modèles et de théories touchant le management des organisations publiques. Les participants sont incités à prendre conscience de la diversité des approches aux organisations et à en dégager les conséquences sur leur propre conception du management dans le contexte particulier du secteur public. Les principaux thèmes abordés sont : la détermination de la performance organisationnelle, les processus décisionnels, les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle, la motivation et le leadership. Les participants sont aussi initiés aux principaux courants de pensée en management. L'approche pédagogique privilégie l'assimilation de connaissances théoriques et leur actualisation dans des situations concrètes de gestion. Le lien entre la théorie et la pratique est assuré par des

⁴⁵ La description des cours est disponible sur la page Web de l'école : <http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/desc-prog/>

	<p>mis en situation qui amènent l'étudiant à réfléchir sur les applications possibles des concepts et des modèles dans leur organisation.</p>
<p>Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel (discipline obligatoire)</p>	<p>Le cours a pour objectif de permettre à l'étudiant de se familiariser avec les méthodes de la recherche appliquée à l'organisation, celle-ci ayant pour objet d'accroître la connaissance de la problématique organisationnelle et de faciliter l'intervention par un meilleur contrôle de la réalité. À la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure d'appliquer une démarche rigoureuse et une méthodologie appropriée lors de l'étude de problèmes de gestion et lors d'interventions dans l'organisation. Il sera aussi mieux préparé pour établir une relation efficace avec les spécialistes auxquels il a recours dans le cadre de sa pratique quotidienne et pour évaluer l'efficacité de leurs interventions.</p>
<p>Principes et enjeux de l'administration publique (discipline obligatoire)</p>	<p>Ce cours a pour objectif, dans un premier temps, de familiariser l'étudiant avec les grands principes qui régissent la structure et les modalités de fonctionnement des organismes et des appareils publics. Dans un second temps, l'étudiant est amené, par des exposés théoriques et des rencontres avec des praticiens du secteur public, à comprendre et à analyser les grandes problématiques (organisationnelles, administratives, sectorielles, économiques, juridiques, etc.) qui animent les ministères et les réseaux du secteur public.</p>
<p>Management international (discipline obligatoire spécifique)</p>	<p>Ce cours vise à familiariser les étudiants avec les principes universels de gestion et à les sensibiliser à l'impact de la culture sur les différents styles de gestion; il vise aussi à développer les aptitudes relatives au diagnostic des variables culturelles critiques au niveau de la communication interculturelle et de la négociation interculturelle, de même que des aptitudes pour travailler efficacement</p>

	avec des ressortissants de cultures différentes. Il veut enfin sensibiliser les étudiants au comportement attendu du gestionnaire en fonction des traditions et des cultures.
Le gestionnaire et le contexte international (discipline obligatoire spécifique)	Conçu comme un enseignement d'insertion et selon l'esprit théorique et pratique spécifique à l'École, ce cours permet aux participants, issus de divers milieux et de disciplines différentes, de saisir le cadre, la dynamique et les processus propres au contexte international. Le cours est envisagé dans une optique, une méthodologie et une pédagogie qui tiennent compte des réalités et des besoins du gestionnaire. En plus d'examiner le contexte géopolitique et économique du monde contemporain, le cours analyse les principaux acteurs internationaux ainsi que les mutations, les crises, les tendances et les défis mondiaux.
Économie internationale (discipline obligatoire spécifique)	
Les organisations économiques internationales (discipline optionnelle spécifique)	<p>Ce cours s'adresse à des étudiants qui témoignent d'un intérêt pratique pour l'évolution des problèmes économiques nationaux et internationaux. Il a pour objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de les sensibiliser non seulement à l'importance et à la croissance des organisations internationales dans le monde mais d'en montrer l'impact dans leur vie; • de leur permettre, à partir d'un choix d'institutions, de découvrir les mécanismes et le fonctionnement des principales institutions économiques internationales; • de montrer les interactions entre les institutions (FMI, BM, ONU, CNUCBD, GATT) et la situation mondiale. <p>On abordera des actions des organisations économiques internationales se</p>

	<p>rapportant à des questions telles que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évolution des politiques commerciales, financières ou monétaires; • le rôle des entreprises multinationales; • les rapports Nord-Sud.
<p>Gestion des relations internationales du Canada et du Québec (discipline optionnelle spécifique)</p>	<p>L'objectif de ce cours est triple:</p> <ul style="list-style-type: none"> • situer l'évolution des relations internationales du Canada et du Québec dans le contexte de l'administration publique et de la gestion; • préciser la nature et les caractéristiques de l'organisation et de la gestion de ces relations; • permettre à l'étudiant d'analyser plus en profondeur un aspect de l'administration des rapports internationaux du Canada et du Québec. Outre la gestion proprement dite des relations internationales du Canada et du Québec, on aborde aussi dans ce cours la gestion des relations commerciales du Canada et du Québec, l'investissement étranger, la gestion des sciences et technologies internationales et la gestion des relations culturelles internationales.
<p>Système juridique international: pratique et contentieux (discipline optionnelle spécifique)</p>	

Finances internationales (discipline optionnelle spécifique)	Ce cours permet à l'étudiant de se familiariser avec les institutions économiques et financières internationales, l'application de la théorie financière dans le contexte international, les théories relatives à la détermination des taux de change. Six thèmes sont abordés : balance de paiements, système monétaire international, marché de changes, la prévision des taux de change, l'euro-marché, les politiques macroéconomiques en économie ouverte et les zones monétaires.
L'état et la mondialisation (discipline optionnelle spécifique)	L'objectif du cours est de fournir aux étudiants les outils leur permettant de mieux comprendre la mondialisation. En se référant aux plus récentes recherches sur le sujet, y seront discutés le sens de la mondialisation et les transformations qu'elle engendre en matière de gouvernance, notamment l'apparition de formes de gouvernance mondiale. Le cours devrait ainsi sensibiliser les étudiants à l'internationalisation des affaires publiques, phénomène qui n'est pas sans conséquence pour les administrations publiques.
Gestion de l'aide internationale (discipline optionnelle spécifique)	

Gestion des projets internationaux (discipline optionnelle – module B)	<p>Ce cours a pour objectif de permettre à l'étudiant d'acquérir les connaissances et de développer les compétences nécessaires à l'exercice de la gestion d'un projet international dans une organisation du secteur public, parapublic ou non gouvernemental. La spécificité des projets internationaux sera abordée par l'application des concepts, des méthodes et des techniques du processus de gestion de projet : élaboration, planification, exécution et clôture du projet.</p> <p>Des particularités de la gestion des projets internationaux telles que la dimension culturelle, l'aide bilatérale et multilatérale et l'environnement seront abordées et analysées à l'intérieur de ce cours. Enfin, l'étudiant aura l'occasion de mettre à contribution la technologie micro-informatique en utilisant un logiciel de gestion de projets.</p>
Stage – activité d'intégration obligatoire (12 crédits) ou	Selon le guide du stage.
Travail dirigé – activité d'intégration obligatoire (12 crédits)	Selon le guide du travail dirigé.

Maîtrise en administration publique pour analystes, profil avec stage ou travail dirigé (MAP) – spécialisation « *Analyse et développement des organisations* »

Le programme comporte 45 crédits partagés en 11 cours (9 cours obligatoires, dont 4 de base et 5 obligatoires spécifiques et 2 cours optionnels) de trois crédits chacun et une activité dirigée obligatoire, comportant 12 crédits. Les étudiants inscrits à ce programme sont tenus à choisir les 2 cours optionnels parmi les cours de 2^e cycle offerts par l'École et approuvés par la direction des études.

Discipline	Description ⁴⁶
Diagnostic organisationnel et consultation auprès des organisations (discipline obligatoire)	
Management des organisations publiques (discipline obligatoire)	<p>Le cours permet aux étudiants d'acquérir un ensemble de concepts, de modèles et de théories touchant le management des organisations publiques. Les participants sont incités à prendre conscience de la diversité des approches aux organisations et à en dégager les conséquences sur leur propre conception du management dans le contexte particulier du secteur public.</p> <p>Les principaux thèmes abordés sont : la détermination de la performance organisationnelle, les processus décisionnels, les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle, la motivation et le leadership. Les participants sont aussi initiés aux principaux courants de pensée en management.</p> <p>L'approche pédagogique privilégie l'assimilation de connaissances théoriques et leur actualisation dans des situations concrètes de gestion. Le lien entre la théorie et la pratique est assuré par des mises en situation qui amènent l'étudiant à réfléchir sur les applications possibles des concepts et des modèles dans leur organisation.</p>
Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel (discipline obligatoire)	<p>Le cours a pour objectif de permettre à l'étudiant de se familiariser avec les méthodes de la recherche appliquée à l'organisation, celle-ci ayant pour objet d'accroître la connaissance de la problématique organisationnelle et de faciliter l'intervention par un meilleur contrôle de la réalité. À la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure d'appliquer une démarche rigoureuse et une méthodologie appropriée lors de</p>

⁴⁶ La description des cours est disponible sur la page Web de l'école : <http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/desc-prog/>

	l'étude de problèmes de gestion et lors d'interventions dans l'organisation. Il sera aussi mieux préparé pour établir une relation efficace avec les spécialistes auxquels il a recours dans le cadre de sa pratique quotidienne et pour évaluer l'efficacité de leurs interventions.
Principes et enjeux de l'administration publique (discipline obligatoire)	Ce cours a pour objectif, dans un premier temps, de familiariser l'étudiant avec les grands principes qui régissent la structure et les modalités de fonctionnement des organismes et des appareils publics. Dans un second temps, l'étudiant est amené, par des exposés théoriques et des rencontres avec des praticiens du secteur public, à comprendre et à analyser les grandes problématiques (organisationnelles, administratives, sectorielles, économiques, juridiques, etc.) qui animent les ministères et les réseaux du secteur public.
Culture et pouvoir dans la pratique du diagnostic organisationnel (discipline obligatoire spécifique)	Ce cours vise à fournir aux étudiants des outils diagnostiques du système social de l'organisation. Il utilise l'appareillage conceptuel de base de la sociologie en l'adaptant aux problèmes qui se posent couramment au consultant en organisation. On y considère la culture et les rapports de pouvoir comme des clés essentielles pour la compréhension des structures, des politiques et du fonctionnement quotidien d'une organisation. À la fin du cours, les étudiants devraient pouvoir situer l'idéologie managerielle par rapport à la culture de l'organisation et être capables de décoder les "jeux de pouvoir" qui se profilent derrière la plupart des enjeux organisationnels et d'en apprécier les effets sur les possibilités d'innovation et de changement.

Organisation du travail (discipline obligatoire spécifique)	Ce cours est consacré aux aspects humains et techniques de l'organisation du travail. Les principales questions examinées sont: les approches à l'organisation du travail (technique, ergonomique, psychosociale, sociotechnique); les effets du travail sur l'individu (satisfaction, santé au travail, etc.); la conception des postes de travail (les tâches); la conception des groupes de travail; les horaires; la charge de travail; l'environnement de travail; la santé et la sécurité au travail.
Structure des organisations (discipline obligatoire spécifique)	
Gestion par résultats (discipline optionnelle spécifique)	<p>Après avoir suivi ce cours, vous aurez acquis une conception large des exigences de la GPR et des techniques appropriées à cette philosophie de gestion publique. Vous aurez examiné des cadres de réflexion et des outils appropriés à la mise en œuvre de la GPR dans vos organisations. Vous serez dotés d'une capacité d'analyse des situations complexes et changeantes auxquelles font face quotidiennement les gestionnaires du secteur public. Enfin, vous aurez une meilleure compréhension de la place qu'occupera la GPR, dans les années qui viennent, dans la gestion des organisations gouvernementales modernes.</p> <p>Plus précisément, vous serez confrontés à un modèle exploratoire de gestion dont le contenu et l'approche pédagogique favorisent :</p> <p>La compréhension des évolutions qui ont conduit à la GPR et de la pertinence de cette démarche pour l'administration des deniers publics : répondre aux impératifs de productivité, de transparence, d'imputabilité, de qualité des services aux citoyens, d'optimisation des ressources disponibles;</p> <p>La compréhension des conditions préalables à l'implantation d'une GPR au</p>

sein de l'Administration et des autres organisations relevant du secteur public;
 La maîtrise des concepts requis pour une implantation et une mise en œuvre progressive de la GPR dans un contexte de modernisation de l'Administration;
 La prise de conscience des changements organisationnels, culturels et opérationnels que la GPR introduit au sein des organisations et dans la façon de faire et de faire-faire des acteurs publics;
 La compréhension du modèle intégré et des outils utilisés par la GPR. La discussion des stratégies d'implantation de la GPR au sein de nos organisations;
 Le débat autour des rôles et des responsabilités à assumer par les gestionnaires avant, durant et après l'implantation de la GPR ;

Approche pédagogique : L'orientation pédagogique de ce cours combine analyse théorique et expertise pratique, c'est-à-dire :

- 1- Une analyse critique de travaux conceptuels soutenant la philosophie GPR ;
- 2- et des expertises à réaliser en équipe à partir de situations concrètes.

Cette méthode pédagogique favorise une meilleure compréhension des enjeux qu'implique la démarche GPR et un apprentissage en équipe. Une meilleure gestion des organisations publiques modernes requiert une compréhension profonde des dimensions et enjeux divers qui entourent l'action managériale.

La complexité croissante qu'affrontent les gestionnaires des deniers publics exige des acteurs de l'Administration le recours à des modèles conceptuels et des pratiques gagnantes leur facilitant une meilleure définition de leur mission, de leur vision, de leurs buts, de leurs objectifs et de leurs résultats. Partant de ce principe, nous avons adopté une méthode pédagogique combinant théorie

	<p>et pratique. C'est à travers la confrontation de positions préliminaires vis-à-vis des problématiques de gestion et la discussion en classe du modèle générique de la GPR que ses principes et techniques sont présentés aux participant(e)s au cours. La diversité des logiques d'analyse et d'action, des critiques, des réserves et des suggestions formulées par les uns et les autres, en équipe et individuellement, fournira à l'ensemble des participant(e)s l'occasion de s'initier au mode GPR de la gestion publique. Par ailleurs, l'enseignement dispensé dans le cadre du cours GPR est orienté vers l'action managériale.</p> <p>Les expertises que réaliseront les participant(e)s auprès d'unités autonomes de service, d'agences gouvernementales et diverses autres organisations publiques, viendront nourrir les réflexions autour des modalités pratiques du modèle générique de la GPR de Jean Leclerc et Bachir Mazouz.</p>
<p>Prestation électronique des services publics (discipline optionnelle spécifique)</p>	<p>L'objectif de ce cours est triple:</p> <ul style="list-style-type: none"> • situer l'évolution des relations internationales du Canada et du Québec dans le contexte de l'administration publique et de la gestion; • préciser la nature et les caractéristiques de l'organisation et de la gestion de ces relations; • permettre à l'étudiant d'analyser plus en profondeur un aspect de l'administration des rapports internationaux du Canada et du Québec. Outre la gestion proprement dite des relations internationales du Canada et du Québec, on aborde aussi dans ce cours la gestion des relations commerciales du Canada et du Québec, l'investissement étranger, la gestion des sciences et

	technologies internationales et la gestion des relations culturelles internationales.
Deux cours optionnels choisis par l'étudiant et approuvés par la direction des études.	
Stage – activité d'intégration obligatoire (12 crédits) ou	Selon le guide du stage
Travail dirigé – activité d'intégration obligatoire (12 crédits)	Selon le guide du travail dirigé

Maîtrise en administration publique pour analystes, profil avec stage ou travail dirigé (MAP) – spécialisation « Évaluation de programmes »

Le programme comporte 45 crédits partagés en 11 cours (7 cours obligatoires, dont 4 de base et 3 obligatoires spécifiques et 4 cours optionnels) de trois crédits chacun et une activité dirigée obligatoire, comportant 12 crédits. Les étudiants inscrits à ce programme sont tenus à choisir les 4 cours optionnels de la manière suivante :

- 2 cours parmi les 4 cours optionnels spécifiques proposés par le programme;
- 2 autres cours parmi les cours de 2^e cycle offerts par l'École et approuvés par la direction des études.

Discipline	Description⁴⁷
Diagnostic organisationnel et consultation auprès des organisations (discipline obligatoire)	
Management des organisations publiques (discipline obligatoire)	Le cours permet aux étudiants d'acquérir un ensemble de concepts, de modèles et de théories touchant le management des organisations publiques. Les participants

⁴⁷ La description des cours est disponible sur la page Web de l'école : <http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/desc-prog/>

	<p>sont incités à prendre conscience de la diversité des approches aux organisations et à en dégager les conséquences sur leur propre conception du management dans le contexte particulier du secteur public.</p> <p>Les principaux thèmes abordés sont : la détermination de la performance organisationnelle, les processus décisionnels, les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle, la motivation et le leadership. Les participants sont aussi initiés aux principaux courants de pensée en management.</p> <p>L'approche pédagogique privilégie l'assimilation de connaissances théoriques et leur actualisation dans des situations concrètes de gestion. Le lien entre la théorie et la pratique est assuré par des mises en situation qui amènent l'étudiant à réfléchir sur les applications possibles des concepts et des modèles dans leur organisation.</p>
<p>Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel (discipline obligatoire)</p>	<p>Le cours a pour objectif de permettre à l'étudiant de se familiariser avec les méthodes de la recherche appliquée à l'organisation, celle-ci ayant pour objet d'accroître la connaissance de la problématique organisationnelle et de faciliter l'intervention par un meilleur contrôle de la réalité. À la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure d'appliquer une démarche rigoureuse et une méthodologie appropriée lors de l'étude de problèmes de gestion et lors d'interventions dans l'organisation. Il sera aussi mieux préparé pour établir une relation efficace avec les spécialistes auxquels il a recours dans le cadre de sa pratique quotidienne et pour évaluer l'efficacité de leurs interventions.</p>
<p>Principes et enjeux de l'administration publique (discipline obligatoire)</p>	<p>Ce cours a pour objectif, dans un premier temps, de familiariser l'étudiant avec les grands principes qui régissent la structure et les modalités de fonctionnement des organismes et des appareils publics. Dans</p>

	<p>un second temps, l'étudiant est amené, par des exposés théoriques et des rencontres avec des praticiens du secteur public, à comprendre et à analyser les grandes problématiques (organisationnelles, administratives, sectorielles, économiques, juridiques, etc.) qui animent les ministères et les réseaux du secteur public.</p>
<p>Évaluation de programmes: études de cas (discipline obligatoire spécifique)</p>	<p>Ce séminaire vise à permettre à l'étudiant de confronter ses connaissances méthodologiques aux problèmes rencontrés par des praticiens de l'évaluation. La nature des problèmes différant sensiblement d'un secteur à l'autre, l'étudiant sera invité à développer sa compréhension des difficultés de l'évaluation dans plus d'un secteur comme, par exemple, l'environnement, l'éducation, le développement régional, l'accès à l'égalité, les ressources naturelles, etc.</p>
<p>Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics (discipline obligatoire spécifique)</p>	<p>L'objectif de ce cours est d'amener l'étudiant à comprendre l'ensemble de la démarche d'évaluation des programmes publics et à connaître les différentes méthodes et techniques utilisées en ce domaine.</p> <p>Seront abordés: le contexte politico-administratif de l'évaluation, les types d'évaluation, les questions posées en évaluation, les méthodes permettant de répondre à ces questions, dont les techniques d'analyse avantages-coûts et coûts-efficacité, et les limites de l'approche évaluative.</p>
<p>Méthodes de mesure du rendement des programmes publics (discipline obligatoire spécifique)</p>	<p>Ce cours vise à approfondir quelques méthodes permettant d'estimer le rendement des ressources consacrées aux programmes publics. Il sera question tout particulièrement de l'analyse coûts-efficacité et de l'analyse coûts-avantages. Le cours abordera les critères coûts-avantages (Pareto, Kaldor-Hicks), les concepts de rentes et de surplus, le problème des transferts et du double</p>

	comptage, l'actualisation des bénéfices et des coûts, et le problème de l'incertitude. Quelques problèmes classiques comme le choix du taux d'actualisation, la valorisation du temps ou celle de la vie seront discutés. Bien que ces analyses soient souvent utilisées dans un cadre de planification, le contexte évaluatif du cours impose une perspective à la fois ex ante et ex post. On terminera le cours par un bilan de la pertinence et des limites de la démarche.
Méthodes statistiques d'évaluation I (discipline optionnelle spécifique)	L'objectif de ce cours est d'initier l'étudiant à diverses méthodes statistiques applicables à l'évaluation de programmes: les techniques d'échantillonnage, les tests d'hypothèses et l'analyse de régression simple. L'accent sera mis sur l'aspect pratique plutôt que théorique des méthodes statistiques étudiées tout en favorisant le développement de la capacité d'analyse et de l'esprit critique de l'étudiant. Ce cours fait appel à la micro-informatique pour la solution de problèmes et est préalable au cours Méthodes statistiques d'évaluation II.
Économique du secteur public (discipline optionnelle spécifique)	La démarche s'applique à mettre en parallèle les mécanismes d'allocation de l'économie publique et de l'économie de marché. Les politiques de dépenses, de fiscalité, d'emprunt et de régulation y sont évaluées à la lumière des critères d'efficacité et interprétées par l'application des instruments d'analyse économique aux phénomènes politiques et bureaucratiques.
Développement et mise en œuvre des politiques publiques (discipline optionnelle spécifique)	
Gestion par résultats (discipline optionnelle spécifique)	Après avoir suivi ce cours, vous aurez acquis une conception large des exigences de la GPR et des techniques appropriées à cette philosophie de gestion publique. Vous aurez examiné des cadres

de réflexion et des outils appropriés à la mise en œuvre de la GPR dans vos organisations. Vous serez dotés d'une capacité d'analyse des situations complexes et changeantes auxquelles font face quotidiennement les gestionnaires du secteur public. Enfin, vous aurez une meilleure compréhension de la place qu'occupera la GPR, dans les années qui viennent, dans la gestion des organisations gouvernementales modernes.

Plus précisément, vous serez confrontés à un modèle exploratoire de gestion dont le contenu et l'approche pédagogique favorisent :

La compréhension des évolutions qui ont conduit à la GPR et de la pertinence de cette démarche pour l'administration des deniers publics : répondre aux impératifs de productivité, de transparence, d'imputabilité, de qualité des services aux citoyens, d'optimisation des ressources disponibles;

La compréhension des conditions préalables à l'implantation d'une GPR au sein de l'Administration et des autres organisations relevant du secteur public;

La maîtrise des concepts requis pour une implantation et une mise en œuvre progressive de la GPR dans un contexte de modernisation de l'Administration;

La prise de conscience des changements organisationnels, culturels et opérationnels que la GPR introduit au sein des organisations et dans la façon de faire et de faire-faire des acteurs publics;

La compréhension du modèle intégré et des outils utilisés par la GPR; La discussion des stratégies d'implantation de la GPR au sein de nos organisations;

Le débat autour des rôles et des responsabilités à assumer par les gestionnaires avant, durant et après l'implantation de la GPR ;

Approche pédagogique : L'orientation

	<p>pédagogique de ce cours combine analyse théorique et expertise pratique, c'est-à-dire :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Une analyse critique de travaux conceptuels soutenant la philosophie GPR ; 2- et des expertises à réaliser en équipe à partir de situations concrètes. <p>Cette méthode pédagogique favorise une meilleure compréhension des enjeux qu'implique la démarche GPR et un apprentissage en équipe. Une meilleure gestion des organisations publiques modernes requiert une compréhension profonde des dimensions et enjeux divers qui entourent l'action managériale.</p> <p>La complexité croissante qu'affrontent les gestionnaires des deniers publics exige des acteurs de l'Administration le recours à des modèles conceptuels et des pratiques gagnantes leur facilitant une meilleure définition de leur mission, de leur vision, de leurs buts, de leurs objectifs et de leurs résultats. Partant de ce principe, nous avons adopté une méthode pédagogique combinant théorie et pratique. C'est à travers la confrontation de positions préliminaires vis-à-vis des problématiques de gestion et la discussion en classe du modèle générique de la GPR que ses principes et techniques sont présentés aux participant(e)s au cours. La diversité des logiques d'analyse et d'action, des critiques, des réserves et des suggestions formulées par les uns et les autres, en équipe et individuellement, fournira à l'ensemble des participant(e)s l'occasion de s'initier au mode GPR de la gestion publique. Par ailleurs, l'enseignement dispensé dans le cadre du cours GPR est orienté vers l'action managériale.</p> <p>Les expertises que réaliseront les participant(e)s auprès d'unités autonomes de service, d'agences gouvernementales et diverses autres organisations</p>
--	--

	publiques, viendront nourrir les réflexions autour des modalités pratiques du modèle générique de la GPR de Jean Leclerc et Bachir Mazouz.
Deux cours optionnels choisis par l'étudiant et approuvés par la direction des études.	
Stage – activité d'intégration obligatoire (12 crédits) ou	Selon le guide du stage
Travail dirigé – activité d'intégration obligatoire (12 crédits)	Selon le guide du travail dirigé

Maîtrise en administration publique pour analystes, profil avec mémoire – spécialisation « *Administration internationale* » (Grade M.Sc.)

Le programme comporte 45 crédits partagés en 6 cours obligatoires, dont 3 obligatoires de base et 3 obligatoires spécifiques (*ou 3 cours choisis par l'étudiant dans le répertoire des cours du 2^e cycle et approuvés par le responsable du programme*), de trois crédits chacun et deux activités d'intégration, voire un projet de mémoire comportant 6 crédits et le mémoire proprement-dit comportant 21 crédits. Les étudiants inscrits à ce programme doivent suivre les 6 cours obligatoires avant de s'inscrire à l'activité d'intégration «*Projet de mémoire*» propre à la spécialisation « *Administration internationale* », leur permettant ensuite de démarrer l'activité de recherche scientifique appelée «*Mémoire*».

Discipline	Description⁴⁸
Management des organisations publiques (discipline obligatoire)	Le cours permet aux étudiants d'acquérir un ensemble de concepts, de modèles et de théories touchant le management des organisations publiques. Les participants sont incités à prendre conscience de la diversité des approches aux organisations

⁴⁸ La description des cours est disponible sur la page Web de l'école : <http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/desc-prog/>

	<p>et à en dégager les conséquences sur leur propre conception du management dans le contexte particulier du secteur public.</p> <p>Les principaux thèmes abordés sont : la détermination de la performance organisationnelle, les processus décisionnels, les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle, la motivation et le leadership. Les participants sont aussi initiés aux principaux courants de pensée en management.</p> <p>L'approche pédagogique privilégie l'assimilation de connaissances théoriques et leur actualisation dans des situations concrètes de gestion. Le lien entre la théorie et la pratique est assuré par des mises en situation qui amènent l'étudiant à réfléchir sur les applications possibles des concepts et des modèles dans leur organisation.</p>
<p>Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel</p> <p>(discipline obligatoire)</p>	<p>Le cours a pour objectif de permettre à l'étudiant de se familiariser avec les méthodes de la recherche appliquée à l'organisation, celle-ci ayant pour objet d'accroître la connaissance de la problématique organisationnelle et de faciliter l'intervention par un meilleur contrôle de la réalité. À la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure d'appliquer une démarche rigoureuse et une méthodologie appropriée lors de l'étude de problèmes de gestion et lors d'interventions dans l'organisation. Il sera aussi mieux préparé pour établir une relation efficace avec les spécialistes auxquels il a recours dans le cadre de sa pratique quotidienne et pour évaluer l'efficacité de leurs interventions.</p>
<p>Principes et enjeux de l'administration publique</p> <p>(discipline obligatoire)</p>	<p>Ce cours a pour objectif, dans un premier temps, de familiariser l'étudiant avec les grands principes qui régissent la structure et les modalités de fonctionnement des organismes et des appareils publics. Dans un second temps, l'étudiant est amené, par des exposés théoriques et des rencontres</p>

	avec des praticiens du secteur public, à comprendre et à analyser les grandes problématiques (organisationnelles, administratives, sectorielles, économiques, juridiques, etc.) qui animent les ministères et les réseaux du secteur public.
Management international (discipline obligatoire spécifique)	Ce cours vise à familiariser les étudiants avec les principes universels de gestion et à les sensibiliser à l'impact de la culture sur les différents styles de gestion; il vise aussi à développer les aptitudes relatives au diagnostic des variables culturelles critiques au niveau de la communication interculturelle et de la négociation interculturelle, de même que des aptitudes pour travailler efficacement avec des ressortissants de cultures différentes. Il veut enfin sensibiliser les étudiants au comportement attendu du gestionnaire en fonction des traditions et des cultures.
Le gestionnaire et le contexte international (discipline obligatoire spécifique)	Conçu comme un enseignement d'insertion et selon l'esprit théorique et pratique spécifique à l'École, ce cours permet aux participants, issus de divers milieux et de disciplines différentes, de saisir le cadre, la dynamique et les processus propres au contexte international. Le cours est envisagé dans une optique, une méthodologie et une pédagogie qui tiennent compte des réalités et des besoins du gestionnaire. En plus d'examiner le contexte géopolitique et économique du monde contemporain, le cours analyse les principaux acteurs internationaux ainsi que les mutations, les crises, les tendances et les défis mondiaux.
Économie internationale (discipline obligatoire spécifique)	
Projet de mémoire (6 crédits) (activité d'intégration obligatoire)	Le projet de mémoire consiste en la rédaction par l'étudiant d'un document de présentation de la recherche d'au moins 25 pages, destiné à camper le sujet et la démarche. S'y trouvent présentés le sujet

	et les objectifs de la recherche, la problématique, le cadre conceptuel de l'étude, la méthodologie et l'échéancier des travaux pour réaliser les diverses opérations composant la recherche.
Mémoire (21 crédits) (activité d'intégration obligatoire)	

Maîtrise en administration publique pour analystes, profil avec mémoire – spécialisation «Analyse et développement des organisations» (Grade M.Sc.)

Le programme comporte 45 crédits partagés en 6 cours (3 cours obligatoires et 3 cours optionnels choisis par l'étudiant dans le répertoire des cours du 2^e cycle et approuvés par le responsable du programme), de trois crédits chacun et deux activités d'intégration obligatoires, voire un projet de mémoire comportant 6 crédits et le mémoire proprement-dit comportant 21 crédits. Les étudiants inscrits à ce programme doivent suivre les 6 cours obligatoires avant de s'inscrire à l'activité d'intégration «*Projet de mémoire*» propre à la spécialisation «*Analyse et développement des organisations*», leur permettant ensuite de démarrer l'activité de recherche scientifique appelée «*Mémoire*».

Discipline	Description ⁴⁹
Management des organisations publiques (discipline obligatoire)	Le cours permet aux étudiants d'acquérir un ensemble de concepts, de modèles et de théories touchant le management des organisations publiques. Les participants sont incités à prendre conscience de la diversité des approches aux organisations et à en dégager les conséquences sur leur propre conception du management dans le contexte particulier du secteur public. Les principaux thèmes abordés sont : la détermination de la performance organisationnelle, les processus

⁴⁹ La description des cours est disponible sur la page Web de l'école : <http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/desc-prog/>

	<p>décisionnels, les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle, la motivation et le leadership. Les participants sont aussi initiés aux principaux courants de pensée en management.</p> <p>L'approche pédagogique privilégie l'assimilation de connaissances théoriques et leur actualisation dans des situations concrètes de gestion. Le lien entre la théorie et la pratique est assuré par des mises en situation qui amènent l'étudiant à réfléchir sur les applications possibles des concepts et des modèles dans leur organisation.</p>
<p>Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel (discipline obligatoire)</p>	<p>Le cours a pour objectif de permettre à l'étudiant de se familiariser avec les méthodes de la recherche appliquée à l'organisation, celle-ci ayant pour objet d'accroître la connaissance de la problématique organisationnelle et de faciliter l'intervention par un meilleur contrôle de la réalité. À la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure d'appliquer une démarche rigoureuse et une méthodologie appropriée lors de l'étude de problèmes de gestion et lors d'interventions dans l'organisation. Il sera aussi mieux préparé pour établir une relation efficace avec les spécialistes auxquels il a recours dans le cadre de sa pratique quotidienne et pour évaluer l'efficacité de leurs interventions.</p>
<p>Principes et enjeux de l'administration publique (discipline obligatoire)</p>	<p>Ce cours a pour objectif, dans un premier temps, de familiariser l'étudiant avec les grands principes qui régissent la structure et les modalités de fonctionnement des organismes et des appareils publics. Dans un second temps, l'étudiant est amené, par des exposés théoriques et des rencontres avec des praticiens du secteur public, à comprendre et à analyser les grandes problématiques (organisationnelles, administratives, sectorielles, économiques, juridiques, etc.) qui animent les ministères et les réseaux du</p>

	secteur public.
Trois cours optionnels choisis par l'étudiant dans le répertoire des cours du 2^e cycle et approuvés par le responsable du programme.	
Projet de mémoire (6 crédits) (activité d'intégration obligatoire)	Le projet de mémoire consiste en la rédaction par l'étudiant d'un document de présentation de la recherche d'au moins 25 pages, destiné à camper le sujet et la démarche. S'y trouvent présentés le sujet et les objectifs de la recherche, la problématique, le cadre conceptuel de l'étude, la méthodologie et l'échéancier des travaux pour réaliser les diverses opérations composant la recherche.
Mémoire (21 crédits) (activité d'intégration obligatoire)	

Maîtrise en administration publique pour analystes, profil avec mémoire – spécialisation «Évaluation de programmes» (Grade M.Sc.)

Le programme comporte 45 crédits partagés en 6 cours (3 cours obligatoires et 3 cours optionnels choisis par l'étudiant dans le répertoire des cours du 2^e cycle et approuvés par le responsable du programme), de trois crédits chacun et deux activités d'intégration obligatoires, voire un projet de mémoire comportant 6 crédits et le mémoire proprement-dit comportant 21 crédits. Les étudiants inscrits à ce programme doivent suivre les 6 cours obligatoires avant de s'inscrire à l'activité d'intégration «*Projet de mémoire*» propre à la spécialisation «*Évaluation de programmes*», leur permettant ensuite de démarrer l'activité de recherche scientifique appelée «*Mémoire*». Comme les cours obligatoires propres à cette spécialisation sont les mêmes que ceux décrits dans le programme ayant la spécialisation «*Analyse et développement des organisations*», le tableau descriptif ne sera par repris, car seuls les cours au choix des étudiants feront la différence entre les deux spécialisations mentionnées.

Maîtrise en analyse et gestion urbaines (MAGU)

Le programme comporte 45 crédits partagés en 11 cours (9 cours obligatoires et 4 cours optionnels choisis par l'étudiant dans le répertoire des cours du 2^e cycle et approuvés par le responsable du programme), de trois crédits chacun et une activité d'intégration obligatoire (activité dirigée), voire un séminaire d'intégration en management public comportant 6 crédits.

Discipline	Description ⁵⁰
Utilisation du sol et planification urbaine (discipline obligatoire)	Ce cours porte à la fois sur l'organisation de l'espace et les représentations que les acteurs publics et privés s'en font. Il aborde les concepts de structuration, de concurrence et de polarisation de l'espace. Sont présentés les principaux outils de planification et d'aménagement (en vigueur au Québec et à l'étranger) et les enjeux qu'ils soulèvent dans le contexte sociopolitique et économique des agglomérations urbaines. Une attention est accordée à la planification des infrastructures et à l'organisation des transports comme éléments structurants des espaces urbains et régionaux. L'utilisation du sol et ses impacts sont donc traités dans la double perspective de l'analyse spatiale et de la gestion municipale et régionale.
Analyse des institutions administratives locales et régionales (discipline obligatoire)	Les institutions administratives locales et régionales du Québec sont abordées d'un point de vue de management public, à la fois comme ensemble de règles de prise de décision et de contraintes d'intervention et comme objet de transformation. Elles sont analysées en tant que composantes de l'État et leur transformation est évaluée dans le cadre de la réforme de l'État. L'analyse, nourrie de comparaisons internationales et de

⁵⁰ La description des cours est disponible sur la page Web de l'école : <http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/desc-prog/>

	<p>perspectives historiques, se concentre sur l'évolution de la division institutionnelle du travail étatique entre divers paliers et sa relation avec les tendances sociétales. Elle resitue les services de proximité dans l'ensemble de la production étatique pour tous les grands domaines (affaires municipales, formation, santé, sécurité, développement, etc.). Elle s'efforce de comprendre la contribution des institutions locales à l'évolution des propriétés collectives de chaque milieu et de mettre en évidence les conditions propices à une action publique horizontale.</p>
<p>Gestion des services locaux et régionaux (discipline obligatoire)</p>	<p>Ce cours traite de la gestion des services locaux et régionaux en regard des principaux concepts et outils de l'analyse des politiques et du management public. Les services analysés sont ceux relevant des administrations décentralisées dont principalement les administrations municipales. Plus précisément, le cours aborde les thèmes suivants: les compétences, les ressources fiscales et la gestion financière des administrations décentralisées, les enjeux de la restructuration dans les secteurs municipal, scolaire et sociosanitaire, l'aménagement et la planification stratégique au niveau régional, la gestion des personnels, des communications et des interfaces politico-administratifs, la gestion de la performance et de la qualité dans la prestation des services locaux et la gestion des partenariats intra et intersectoriels.</p>
<p>Compétences de gestion et développement de carrière (discipline obligatoire)</p>	<p>Ce cours a comme objectif de faire comprendre à l'étudiant, autant au plan théorique qu'au plan pratique, ce que signifie se développer comme gestionnaire. Il lui permettra d'une part, de réfléchir sur ses objectifs de formation et d'établir un bilan de ses compétences de gestion et, d'autre part, d'avoir un aperçu de la contribution que peuvent</p>

	apporter à la formation d'un gestionnaire public, les divers enseignements de l'École ainsi que les disciplines auxquelles ils se rattachent. Ce cours servira de soutien principal pour aider l'étudiant à définir les composantes de son "plan personnel de formation".
Management des organisations publiques (discipline obligatoire)	<p>Le cours permet aux étudiants d'acquérir un ensemble de concepts, de modèles et de théories touchant le management des organisations publiques. Les participants sont incités à prendre conscience de la diversité des approches aux organisations et à en dégager les conséquences sur leur propre conception du management dans le contexte particulier du secteur public. Les principaux thèmes abordés sont : la détermination de la performance organisationnelle, les processus décisionnels, les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle, la motivation et le leadership. Les participants sont aussi initiés aux principaux courants de pensée en management.</p> <p>L'approche pédagogique privilégie l'assimilation de connaissances théoriques et leur actualisation dans des situations concrètes de gestion. Le lien entre la théorie et la pratique est assuré par des mises en situation qui amènent l'étudiant à réfléchir sur les applications possibles des concepts et des modèles dans leur organisation.</p>

Droit municipal (discipline obligatoire)	Ce cours comporte une synthèse du droit municipal québécois. La première partie est consacrée aux institutions municipales et aux officiers municipaux. La deuxième partie porte sur l'activité municipale et sur son contrôle: les modes d'exercice des pouvoirs de corporations municipales, les différentes concentrations des corporations municipales (finances municipales, aménagement du territoire, contrôle de l'environnement) et les recours judiciaires. La troisième partie porte sur les règles de droit propres à la responsabilité civile municipale.
Principes et enjeux de l'administration publique (discipline obligatoire)	Ce cours a pour objectif, dans un premier temps, de familiariser l'étudiant avec les grands principes qui régissent la structure et les modalités de fonctionnement des organismes et des appareils publics. Dans un second temps, l'étudiant est amené, par des exposés théoriques et des rencontres avec des praticiens du secteur public, à comprendre et à analyser les grandes problématiques (organisationnelles, administratives, sectorielles, économiques, juridiques, etc.) qui animent les ministères et les réseaux du secteur public.

Comptabilité, outil de prise de décision (discipline obligatoire)	Ce cours a pour objectif de familiariser l'étudiant avec les systèmes comptables et budgétaires utilisés dans les organisations publiques. À la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure d'analyser les états financiers des organismes privés et publics; devra avoir assimilé les concepts et acquis une bonne compréhension des différentes méthodes budgétaires; devra être en mesure d'utiliser l'information des systèmes comptables et budgétaires à des fins de prise de décision, de planification et de contrôle.
Gestion des ressources humaines (discipline obligatoire)	Ce cours s'adresse aux gestionnaires des secteurs public, parapublic et péripublic qui ont ou auront à diriger du personnel dans le cadre de leurs fonctions professionnelles. Il comporte quatre parties qui traitent successivement de l'évolution et des nouvelles tendances en gestion des ressources humaines, de la gestion stratégique des ressources humaines et des emplois, de la gestion opérationnelle des ressources humaines et, enfin, de la mobilisation des ressources humaines. Au terme de ce cours, les participants auront évalué la qualité de la gestion des ressources humaines de leur propre organisation et seront en mesure d'apporter ou de suggérer les correctifs nécessaires.
Quatre cours optionnels choisis par l'étudiant parmi ceux de 2e cycle approuvés par le directeur des études.	
Séminaire d'intégration en management public (activité d'intégration obligatoire)	Le séminaire de synthèse vise l'intégration des connaissances acquises en management public. Il permet à l'étudiant de démontrer sa capacité d'effectuer le transfert, dans des situations concrètes de travail, des connaissances et apprentissages acquis au cours de son programme d'études.

8.3. Analyse horizontale des programmes de deuxième cycle de l'ENAP et de la SNSPA - Étape #3

À la lumière de l'analyse horizontale des programmes de deuxième cycle des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique, on constate qu'il y a une série des compatibilités intéressantes, ainsi que des différences notables, qui permettront de tirer une conclusion partielle dans le chapitre subséquent, quant à leur impact sur la réalisation d'un partenariat éducationnel entre l'ENAP et la SNSPA.

Dans un premier temps, on constate de manière globale que, les programmes de 2^e cycle de la SNSPA ont un nombre des cours de droit (local, régional, national, européen) beaucoup plus riche que celui qu'on retrouve dans les programmes de 2^e cycle de l'ENAP. À cet égard, on pourrait affirmer qu'il y a un intérêt plus accru à la SNSPA qu'à l'ENAP envers les cours ayant un contenu de droit, aspect qui est justifié par la direction de l'école roumaine, par la nécessité d'harmoniser le droit roumain au droit européen, en vue d'adhésion du pays à la grande famille européenne. Ainsi, on compte dans l'ensemble des trois programmes de 2^e cycle offerts par la SNSPA, un minimum de sept cours obligatoires ayant un contenu de droit (*«Le droit administratif des biens», «Le droit de l'environnement et le développement durable», «Institutions du droit financier», «Domaine administratif», «Institutions communautaires», «Contrôle financier et audit public dans l'UE», «Droit et acquis communautaire», «Droit et sécurité sociale européenne», etc.*), contrairement à un nombre de deux cours de droit offerts par l'ENAP dans son ensemble des programmes de 2^e cycle, et qui sont d'ailleurs des cours optionnels (*«Droit administratif», «Droit municipal»*).

Dans le même sens, on constate que les notions du droit enseignées par la SNSPA se rapprochent plutôt du cadre juridique, tandis que celles du droit enseigné à l'ENAP se penchent plutôt sur le cadre administratif. En d'autres mots, cette différence fondamentale par rapport au contenu et au nombre des cours de droit entre les programmes de 2^e cycle de l'ENAP et ceux de la SNSPA, met en évidence *l'orientation différente des programmes de 2^e cycle offertes par les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique*. En ce sens, les programmes de 2^e cycle offerts par

la SNSPA visent à développer des habiletés plutôt juridiques chez les étudiants, donc créer des bons juristes, tandis que les programmes de 2^e cycle de l'ENAP visent à aider les étudiants à acquérir d'abord et avant tout des bonnes connaissances en gestion, donc de créer des bons gestionnaires.

De plus, on constate que le nombre des cours de management offerts par l'ENAP est plus riche que celui des cours de management offerts par la SNSPA et que le volume et la qualité des notions de management offertes pour l'apprentissage aux étudiants varient d'une école à l'autre, en faveur de l'ENAP. Or, ces rapports quasi-inverses entre les cours de management et ceux de droit offerts par les deux institutions supérieures d'administration publique, permettent d'envisager l'émergence de ces deux orientations différentes des programmes de deuxième cycle, d'une école à l'autre. Ainsi, on constate que l'orientation des programmes de maîtrise offerts par la SNSPA se rapproche beaucoup de celle des programmes de deuxième cycle offerts par les écoles européennes d'administration publique, notamment par l'ENA Paris, faisant en sorte que l'administration soit perçue d'abord comme un acte juridique, où toute activité de gestion est subordonnée au cadre juridique. Contrairement à cela, l'orientation des programmes de 2^e cycle de l'ENAP se rapproche plutôt de celle des écoles de gestion nord-américaines, où l'administration est perçue d'abord et avant tout comme un acte de management. En somme, cette différence fondamentale au niveau de l'orientation des programmes de maîtrise en administration publique entre les deux écoles supérieures d'administration publique, se caractérise par le fait que les programmes de la SNSPA se rapprochent plus du cadre juridique, tandis que ceux offerts par l'ENAP se rapprochent plutôt du management, voire du cadre de la gestion. Autrement dit, à la SNSPA on vise à offrir aux étudiants des connaissances leur permettant de devenir d'abord des bons juristes ayant des connaissances en management, tandis qu'à l'ENAP on vise plutôt le contraire, voire la préparation des étudiants à devenir premièrement des bons gestionnaires, ayant toutefois la possibilité d'acquérir certaines connaissances en droit pour ceux qui désirent suivre, à titre optionnel, l'un ou les deux cours de droits offerts par l'école.

Deuxièmement, on constate une série de ressemblances notables et des compatibilités au niveau des notions de management et d'administration en général, enseignées dans des cours offerts par chacune des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique.

Ainsi, une compatibilité intéressante à l'égard des notions relatives au management en général et à son application particulière dans le secteur public a pu être identifiée entre les cours «**Management des organisations publiques**» (cours obligatoire offert par l'ENAP à tous les programmes de maîtrise en administration publique) et «**Le management public**» (cours obligatoire offert par la SNSPA dans le programme de maîtrise appelé «*Le pouvoir exécutif et l'administration publique*»). Parmi les notions compatibles les plus significatives enseignées dans ces deux cours, on doit mentionner *la théorie de l'organisation, les principaux courants de pensée en management, les théories du management public, les structures et les cultures organisationnelles, la performance organisationnelle, le processus de prise de décision, le leadership, la planification, le contrôle et la motivation.*

Des notions complémentaires, enseignées dans le cours «**Le management public**» offert par la SNSPA, telles que *le système de consulting dans l'administration publique, le New Public Management (les fondements, la nécessité du changement, le rôle des acteurs, la base idéologique du NPM, la théorie du Public Choice, les problèmes éthiques de responsabilité, l'administration publique et le NPM, etc.),* sont identiques à celles qu'on retrouve dans le cours obligatoire offert par l'ENAP et appelé «**Principes et enjeux de l'administration publique**».

D'autres compatibilités à l'égard des notions de base faisant référence à l'administration publique on les retrouve dans les plans d'enseignement des cours «**Principes et enjeux de l'administration publique**» (cours obligatoire offert par l'ENAP à tous ses programmes de maîtrise en administration publique) et respectivement «**Science de l'administration**» (cours obligatoire aux programmes de maîtrise en administration publique appelées «*Le management du secteur public*» et «*Le pouvoir exécutif et l'administration publique*»).

Les deux cours, ayant comme objectif principal de familiariser les étudiants avec les principes et les notions nécessaires à la compréhension du phénomène administratif, ont des compatibilités au niveau des notions telles que : *les modalités de fonctionnement des organismes et des appareils publics, le concept et le rôle de l'administration publique, l'évolution de l'administration, les différentes structures de l'administration publique, les fonctionnaires publics et leur rôle dans l'administration publique, le contrôle de l'activité administrative, etc.*

Des notions qui apparaissent comme complémentaires dans le cours obligatoire **«Principes et enjeux de l'administration publique»** offert par l'ENAP par rapport au cours **«Science de l'administration»** offert par la SNSPA, font référence *aux systèmes de responsabilité, d'intégrité et de gouvernance du secteur public*, qui se retrouvent largement développées dans le cadre du cours **«Audit public»**, offert par la SNSPA comme discipline obligatoire de spécialité, dans le cadre du programme de maîtrise appelé **«Le management du secteur public»**. Quoique, dans ce cours, l'accent soit mis sur le cadre légal de la Roumanie, une multitude des notions d'ordre général telles que *la dimension historique et culturelle de la fonction de l'audit, l'organisation internationale de cette fonction, les étapes du processus de l'audit, le contrôle financier préventif et l'audit, le déroulement de l'audit externe et interne, etc.*, sont présentées brièvement dans le cadre du cours obligatoire **«Principes et enjeux de l'administration publique»**, offert par l'ENAP. Quant au *«fonctionnement des structures de l'audit»*, notion présentée de manière spécifique dans chacun des deux cours ci-haut mentionnés, un parallèle intéressante pourrait être fait entre le rôle de la Cour des comptes de la Roumanie et respectivement celui du Bureau du Vérificateur Général au Québec et au Canada. On pourrait considérer cela comme une complémentarité intéressante, qui permettrait, tant aux étudiants de l'ENAP qu'à ceux de la SNSPA, d'enrichir leurs connaissances à ce sujet.

Les mêmes aspects relatifs au contrôle financier, présentés dans le cadre des cours **«Principes et enjeux de l'administration publique»** et **«Audit public»** (nécessité et contenu, contrôle interne et audit interne, contrôle financier préventif, contrôle financier

fait par le Bureau du Vérificateur Général au Québec et au Canada et respectivement par la Cour des comptes en Roumanie, attributions juridictionnelles du Bureau du Vérificateur général et de la Cour des comptes, etc.), sont touchés de manière tangentielle par le contenu du cours de droit *«Institutions du droit financier»*, offert par la SNSPA comme discipline obligatoire de spécialité dans le cadre du programme de maîtrise appelé *«Le pouvoir exécutif et l'administration publique»*.

D'autres compatibilités ont été repérées au niveau des cours touchant des notions relatives à l'administration publique internationale, tels que les cours *«Structures, mécanismes et institutions administratives»*, *«Structures, mécanismes et institutions de l'Union Européenne»*, *«Institutions communautaires»* offerts par la SNSPA et respectivement les cours *«Le gestionnaire et le contexte international»* et *«Les organisations économiques internationales»*, offerts par l'ENAP. Dans ce sens, une bonne partie des notions proposées par l'enseignement des trois premiers cours offerts par la SNSPA, se retrouve partiellement ou jumelée dans les contenus de ces deux derniers cours offerts par l'ENAP. Ainsi, entre les cours *«Structures, mécanismes et institutions administratives»*, offert par la SNSPA comme discipline fondamentale dans le cadre du programme du 2^e cycle appelé *«Le pouvoir exécutif et l'administration publique»*, et le cours *«Le gestionnaire et le contexte international»*, offert par l'ENAP comme discipline optionnelle à l'attention des étudiants inscrits dans les programmes avec orientation vers l'international, on trouve des notions communes relatives aux différentes structures, mécanismes et institutions de l'administration publique à l'international, avec accent mis dans les deux cours sur l'Union Européenne. Il s'agit des notions compatibles entre les deux contenus de cours, telles que : *le fonctionnement de l'administration publique dans les pays développés et dans les démocraties consolidées, les structures de l'administration publique (le concept de structure et de relation, les ONG et leurs relations avec l'administration publique, le regard comparatif avec les autres pays européens, etc.), le gouvernement et l'administration centrale (le gouvernement central et ses structures de direction, les structures gouvernementales et administratives dans les états fédéraux, les compétences des provinces au Canada, le regard comparatif entre Grande Bretagne, Canada, France, Etats-Unis), le personnel de*

l'administration publique (regard sur la carrière du fonctionnaire public et sur la nécessité du développement d'un corps des hauts fonctionnaires publics, les mécanismes et les institutions qui exercent le contrôle sur les fonctionnaires publics dans différents pays, etc.).

Dans le même sens, le cours **«Le gestionnaire et le contexte international»** offert par l'ENAP, trouve des compatibilités avec le contenu du cours **«Institutions communautaires»** offert par la SNSPA, au niveau des notions enseignées relatives à la construction européenne, telles que : la création des communautés européennes (l'idée de l'unité européenne et les prémices de la construction européenne), l'évolution du système communautaire (les élargissements successifs de l'UE vers l'est), les institutions de l'Union Européenne (le Conseil européen, la Parlement européen, la Commission des communautés européennes, les organes communautaires de juridiction, la BERD, les organismes avec caractère subsidiaire, etc.). Des notions relatives à d'autres organisations internationales présentées brièvement dans le cadre du cours **«Institutions communautaires»** offert par la SNSPA, telles que la BERD, la Banque Mondiale, le FMI, etc., sont développées plus amplement dans le cadre du cours **«Les organisations économiques internationales»**, offert par l'ENAP comme cours optionnel qui s'adresse aux étudiants ayant choisi des programmes de 2^e cycle avec une orientation vers l'international.

D'autres compatibilités ont été identifiées également à l'égard des notions faisant référence à l'administration locale et régionale des services, notions proposées pour l'enseignement dans le cadre des cours **«Autonomie locale»**, offert par la SNSPA comme discipline de spécialité dans le cadre du programme de maîtrise appelé **«Le management du secteur public»**, et respectivement **«Gestion des services locaux et régionaux»**, offert par l'ENAP comme discipline optionnelle aux étudiants inscrits dans le programme de MAP pour gestionnaires, option **«Management public»**. Les deux cours traitent du fonctionnement de l'administration publique locale et font référence aux notions telles que : *l'autonomie régionale, les mécanismes propres au système de l'administration publique locale autonome, la planification stratégique au niveau*

régional, la gestion de la performance et de la qualité dans la prestation des services locaux, la décentralisation des services publiques, la gestion de l'administration décentralisée, les compétences des administrations locales, etc.

Des notions de base faisant référence à l'usage des finances publiques (*objectif, fonction et rôle des finances publiques, budget public national, contrôle budgétaire, budget de l'état, politiques et contrôles fiscaux, etc.*), aux différents modes de financement disponibles pour les gouvernements et à l'évaluation des différentes méthodes de financement approchées par les gouvernements par rapport aux objectifs de croissance et de stabilité économique, d'efficacité et d'équité, sont présentées dans une manière comparable dans le cadre des cours portant le même titre «**Finances publiques**», offerts par chacune des deux institutions.

D'autres compatibilités au niveau des notions enseignées ont été repérées entre les cours introductives *de comptabilité, d'économie, de marketing public et de technologie de l'information*, offerts par les deux écoles dans le cadre des programmes de 2^e cycle.

Par exemple, les cours appelés «**La comptabilité des institutions publiques**» (*offert par la SNSPA*) et respectivement «**Comptabilité, outil de prise de décision**» (*offert par l'ENAP*), visent les deux le même objectif, qui consiste à familiariser les étudiants avec les systèmes comptables et budgétaires utilisés dans les organisations publiques. La compatibilité des notions enseignées dans ces deux cours porte sur l'apprentissage *des notions de base concernant les procédures comptables, l'analyse des états financiers dans le but de l'utilisation de l'information comptable dans la pratique courante de l'administration, la lecture globale des situations financières, l'application des principes et des règles comptables, la présentation des différentes méthodes budgétaires, etc.*

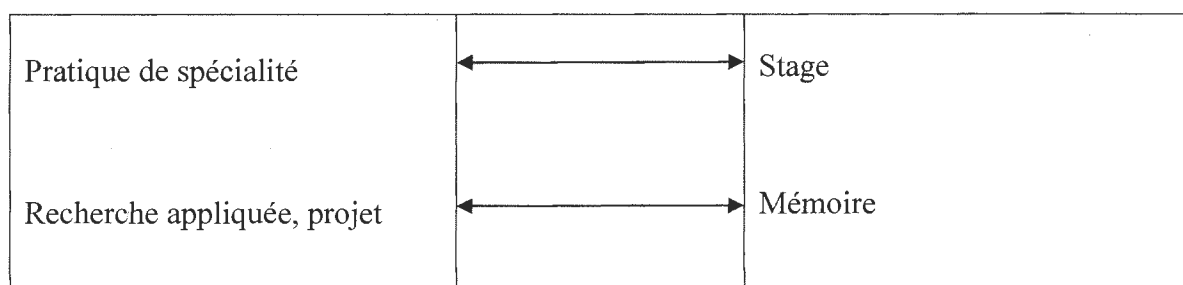
Quant aux cours «**Marketing public**», offert par la SNSPA comme discipline de spécialité dans le cadre du programme de 2^e cycle appelé «*Le pouvoir exécutif et l'administration publique*», et respectivement «**Marketing social et communication publique**», offert par la l'ENAP comme discipline optionnelle pour tous les programmes

de 2^e cycle, des compatibilités ont été identifiées au niveau des notions élémentaires faisant référence au marketing public et à la communication publique, telles que : *le comportement du consommateur-client, la perception des utilisateurs, la communication avec les utilisateurs et la promotion de leurs intérêts, les prévisions et les différentes stratégies en marketing public (la segmentation et le positionnement), la publicité, la technique promotionnelle, les méthodes de contrôle et d'utilisation de la communication publique, etc.*

Également, les cours «*Technologie de l'information dans l'administration publique (e-administration)*» et «*La gestion de l'information et les nouvelles technologies en administration publique*», offerts par la SNSPA comme discipline complémentaire dans le cadre du programme de 2^e cycle appelé «*Le management du secteur public*» et respectivement par l'ENAP comme discipline optionnelle pour tous les programmes de MAP (pour les gestionnaires et pour les analystes), montrent des compatibilités au niveau de l'enseignement *des notions de base concernant l'utilisation des nouvelles technologies dans la gestion*. Ainsi, les deux cours visent à transmettre aux étudiants les mêmes concepts de base à l'égard de l'utilisation et d'exploitation des nouvelles technologies de l'information en administration publique, par l'enseignement des notions telles que : *l'apprentissage des types de réseaux d'ordinateurs, les services de l'Internet (courrier électronique, connexion logique à distance, www), l'utilisation des services Internet dans l'administration publique (création et accès aux bases de données des structures de l'administration), les connaissances relatives aux systèmes d'interface entre l'administration publique et le citoyen, l'analyse des impacts des transformations et des enjeux organisationnels des nouvelles technologies de l'information et de communication de l'administration publique, etc.*

La compatibilité entre les cours ci-haut mentionnés, au niveau des notions enseignées pourrait être résumée dans le tableau suivant :

Cours des programmes de 2 ^e cycle offerts par la SNSPA	Liens de compatibilité au niveau des notions enseignées dans les cours comparables	Cours des programmes de 2 ^e cycle offert par l'ENAP
Le management public	↔	Management des organisations publiques
Science de l'administration	↙ ↘	Principes et enjeux de l'administration publique
Institutions du droit financier	↙ ↘	Principes et enjeux de l'administration publique
Audit public	↔	Principes et enjeux de l'administration publique
Structures, mécanismes et institutions administratives	↙ ↘	Le gestionnaire et le contexte international
Structures, mécanismes et institutions de l'UE	↙ ↘	Le gestionnaire et le contexte international
Institutions communautaires	↔	Les organisations économiques internationales
Autonomie locale	↔	Gestion des services locaux et régionaux
Finances publiques	↔	Finances publiques
Marketing public	↔	Marketing social et communication publique
La comptabilité des institutions publiques	↔	Comptabilité, outil de prise de décision
Technologies de l'information dans l'administration publique (e-administration)	↔	La gestion de l'information et les nouvelles technologies en administration publique



En termes de structure de programme, les trois programmes de maîtrise offerts par la SNSPA se rapprochent beaucoup des programmes de maîtrise en administration publique de type «*M.Sc. – profil avec mémoire*» offerts par l'ENAP, par le fait que tous ces programmes comportent un mémoire (*thème de dissertation*) ayant un poids important, tant au niveau de crédits, qu'au niveau de la qualité et de l'importance du travail de recherche requis aux étudiants, par chacune des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique. Il s'agit donc d'une compatibilité structurelle qui demande tant aux étudiants de la SNSPA qu'à ceux de l'ENAP inscrits à la MAP – profil avec mémoire, un effort particulier et soutenu orienté vers la recherche dans l'un des domaines de l'administration publique, locale ou internationale.

Plus encore, les programmes des deux écoles d'administration, orientés vers l'international, voire «*Espace publique européen*» offert par la SNSPA et «*M.Sc. en administration internationale – profil avec mémoire*» offert par l'ENAP, trouvent un autre dénominateur commun en termes du degré d'ouverture vers la nécessité de comprendre des différentes modes de gestion, qui dépassent le cadre de l'administration publique locale ou régionale. Tandis que le programme «*Espace publique européen*» est orienté uniquement vers l'apprentissage des notions d'administration européenne, le programme «*M.Sc. en administration internationale – profil avec mémoire*» témoigne d'un horizon plus large d'apprentissages offerts à ses étudiants dans le domaine de l'international. Pourtant, les compatibilités entre les deux programmes deviennent visiblement plus intéressantes au moment où les étudiants de l'ENAP inscrits dans l'un des programmes de 2^e cycle en administration internationale, choisissent des cours, des travaux dirigés, des stages ou des mémoires, dont l'orientation internationale porte sur

des sujets ayant trait à la construction européenne. Dans ce cas, le degré de compatibilité à l'égard des notions proposées pour l'enseignement dans les deux programmes gagnerait du poids.

Cependant, on constate que les structures des programmes de maîtrise en administration offerts par la SNSPA sont plus rigides que celles des programmes offerts par l'ENAP, dans le sens que les cours dispensés dans l'école roumaine doivent être suivis et réussis selon un calendrier rigide et préétabli par la direction de la SNSPA, tandis que l'ENAP offre une beaucoup plus grande flexibilité quant aux choix des cours faite par ses étudiants. Plus spécifiquement, la rigidité des programmes offerts par la SNSPA consiste au fait que les étudiants de cette école roumaine d'administration publique sont obligés à emprunter tous et en même temps le même cheminement universitaire, voire le même nombre des cours et les mêmes cours prévus par la direction de l'école pour chacun des semestres.

Il faut noter aussi que tous les cours offerts par la SNSPA sont considérés comme obligatoires pour l'ensemble de ses étudiants et cela, pour chacun des programmes de 2^e cycle offerts par l'école. Il s'agit donc d'un cheminement universitaire mettant l'accent sur le *besoin collectif*, où la direction de l'école impose à tous ses étudiants un régime d'étude à temps plein, de sorte que tous les étudiants de la SNSPA inscrits à un programme de maîtrise en administration publique devront suivre simultanément le même nombre de quatre à cinq cours par semestre, accompagné d'un même nombre de quatre à cinq séminaires pendant le même semestre. Contrairement à cela, la flexibilité de l'ENAP quant aux choix des cours se traduit premièrement par le fait que ses étudiants ont, dès leur inscription à un programme de 2^e cycle, la possibilité de choisir le régime d'étude qui convient à chacun, ayant ainsi la possibilité d'étudier soit à temps plein, soit à temps partiel. Deuxièmement, cette flexibilité au niveau des structures de programmes offerts par l'ENAP se caractérise aussi par le fait qu'il n'y a que deux à un maximum de quatre cours obligatoires par programme, le restant des cours à suivre par ses étudiants étant optionnels. Or cela, permet aux étudiants de l'ENAP de jouir d'une plus grande de marge de manœuvre quant à leur propre choix de cours et cela, en fonction de leurs propres besoins d'apprentissage, ce qui fait en sorte que la direction de l'ENAP favorise

le *besoin individuel* de ses étudiants. En somme, cette différence structurelle entre les programmes des deux écoles supérieures d'administration publique, oppose la rigidité des programmes de 2^e cycle de la SNSPA, caractérisée par *le renfermement structurel dans le besoin collectif* prescrit aux étudiants par la direction de l'école, à la flexibilité des programmes de 2^e cycle offerts par l'ENAP, caractérisée par *l'intérêt de l'école envers les besoins individuels* de chacun de ses étudiants.

Globalement, l'analyse horizontale entre les structures des programmes du 2^e cycle des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique, laisse entendre qu'il y a des compatibilités et complémentarités intéressantes qui pourraient permettre d'envisager favorablement la réalisation d'un partenariat éducationnel entre les deux écoles mais cela, tout en tenant compte de certaines limites.

En termes de compatibilités au niveau des programmes de 2^e cycle, il semble que les deux premiers programmes de maîtrise offerts par la SNSPA, voire «*Le management du secteur public*» et «*Le pouvoir exécutif et l'administration publique*», offrent des structures relativement comparables, avec celles offertes par trois des programmes de 2^e cycle de l'ENAP, voire «*MAP pour les gestionnaires en management public*», «*MAP pour les analystes – profil avec stage ou travail dirigé en analyse et développement des organisations*» et «*MAP pour les analystes profil avec mémoire en analyse et développement des organisations*». Cela est justifié par le fait, qu'entre les programmes de 2^e cycle comparés, il y a des cours comparables, dont la plupart des notions proposées pour l'enseignement sont compatibles. Ainsi, le degré de compatibilité identifié au niveau des structures des programmes de 2^e cycle des deux écoles supérieures d'administration publique, pourrait être estimé en termes de pourcentage des cours compatibles entre les programmes de maîtrise comparables offerts par les deux écoles. Vu le fait que deux parmi les trois cours obligatoires offerts par l'ENAP à tous les programmes de 2^e cycle en administration, voire «*Le management des organisations publiques*» et «*Principes et enjeux de l'administration publique*» sont compatibles, en termes de notions enseignées, avec quatre cours obligatoires offerts par la SNSPA, voire «*Le management public*», «*Sciences de l'administration*», «*Institutions du droit financier*» et «*Audit public*», on pourrait considérer que, de point de vu de l'ENAP,

cette compatibilité au niveau de des cours obligatoires peut être approximée à 67%, voire deux cours sur trois. Pourtant, la compatibilité entre les cours optionnels offerts par l'ENAP et les autres cours offerts par la SNSPA est beaucoup plus difficile à saisir car, même s'il y a encore sept cours optionnels offerts par l'ENAP compatibles avec huit cours offerts par la SNSPA (voire tableau des liens de compatibilité ci-haut présenté), cette compatibilité est dépendante du degré de flexibilité de l'ENAP quant au choix des cours faite par ses étudiants. Plus spécifiquement, cette compatibilité serait mise en valeur si et seulement si les étudiants de l'ENAP choisiraient, de l'ensemble des cours optionnels offerts à chacun des programmes, le plus possible de cours parmi les sept qui montrent des compatibilités avec des cours offerts par les programmes de la SNSPA. Comme dans le cadre des programmes de MAP pour les analystes (profil avec mémoire) offerts par l'ENAP, qui semble avoir plus de similitudes avec les programmes de la SNSPA en termes du poids accordé au mémoire (*appelé «thème de dissertation» par la SNSPA*), les deux cours obligatoires mentionnés parmi les six offerts par ces programmes de l'ENAP sont compatibles avec les quatre cours obligatoires offerts par les programmes de la SNSPA, on peut approximer cette compatibilité à 33%, de point de vu de l'ENAP, voire deux cours sur six. Cette compatibilité s'accroît à 50%, voire trois cours sur six, dans le cas du programme de MAP pour les analystes – option Management international (profil avec mémoire) offert par l'ENAP où, aux deux cours obligatoires compatibles avec des cours offerts par la SNSPA, *«Management des organisations publiques»* et *«Principes et enjeux de l'administration publique»*, s'ajoute le cours *«Le gestionnaire et le contexte international»*, comme cours obligatoire propre à cette option.

Pourtant, il y a des aspects importants qui limitent, en quelque sorte, la réalisation d'un partenariat éducationnel entre les deux institutions supérieures d'administration publique.

La plus importante limite soulignée, consiste en l'existence d'une orientation différente des programmes de 2^e cycle offerts par les deux écoles supérieures d'administration publique, qui oppose le poids important du cadre juridique, qui domine les structures des programmes de maîtrise offerts par la SNSPA, à celui axé sur le management, comme encadrement des structures des programmes de 2^e cycle offerts par l'ENAP. Il s'agit ici d'une vision différente de l'administration publique des deux écoles, qui oppose celle

d'une administration publique axée sur **l'approche management**, ayant au centre de préoccupation l'individu et son savoir faire, ainsi que sur le résultat de son action (références nord-américaines issues du *paradigme managérial* qui correspondent à la vision de formation propre à l'ENAP), à celle d'une administration publique axée sur **l'approche administration**, ayant au centre le respect des règles de gestion et les façons de faire axées sur le droit administratif (références européennes issues du *paradigme administratif* qui correspondent à la vision de formation propre à la SNSPA).

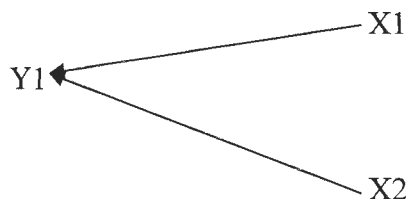
Une deuxième limite porte sur la divergence entre la rigidité des programmes offerts par la SNSPA et la flexibilité de ceux offerts par l'ENAP, qui oppose le *besoin collectif* favorisé par l'école roumaine, au *besoin individuel* promu par l'école québécoise.

9. ANALYSE COMBINÉE ET LIMITES DE L'ANALYSE

9.1. Analyse combinée

Pour les fins de cette analyse, j'ai formulé au début du travail l'hypothèse de recherche par laquelle la réalisation d'un partenariat éducationnel entre l'ENAP et la SNSPA dépendra du degré de compatibilité possible au niveau des valeurs des professeurs en administration des deux institutions supérieures d'administration publique, ainsi que du degré de compatibilité possible au niveau des structures des programmes de 2^e cycle offerts par les deux écoles.

En me basant sur les types d'hypothèses de recherche proposés par Contandriopoulos (1990 :31), j'ai formulé l'hypothèse par laquelle deux variables indépendantes X1 et X2 influencent directement une seule variable dépendante Y1. Selon *Contandriopoulos* (1990 :31), la représentation graphique de la relation mettant en évidence l'influence des deux variables indépendantes sur une seule variable dépendante prendra la forme suivante :



Dans notre cas, les **variables indépendantes X1 et X2** sont représentées par les variables appelées «*la compatibilité au niveau des valeurs des professeurs en administration des deux écoles*» et respectivement «*la compatibilité au niveau des structures des programmes de 2^e cycle des deux écoles*», tandis que **la seule variable dépendante** est représentée par la variable appelée «*la réalisation du partenariat éducationnel entre les deux écoles*».

La définition de chacune de ces trois variables et du type de relation existante entre celles-ci, m'avait permis de formuler la question de recherche suivante :

«Quelles pourraient être les chances de la réalisation d'un partenariat éducationnel (RP) entre l'ENAP Québec et la SNSPA Bucarest, en fonction des compatibilités identifiées au niveau des structures des programmes (CS) et des valeurs des professeurs en administration (CV) des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique?»

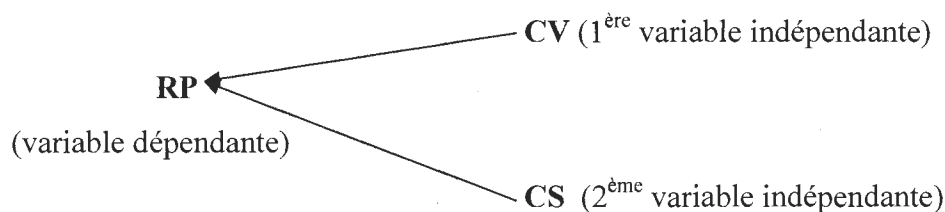
Où :

RP (réalisation du partenariat éducationnel entre les deux écoles) = la seule variable dépendante (Y1) ;

CV (compatibilité au niveau des valeurs des professeurs des deux écoles) = la première variable indépendante (X1) ;

CS (compatibilité au niveau des structures des programmes de 2^e cycle des deux écoles) = la deuxième variable dépendante (X2)

Ainsi, la représentation graphique de la relation proposée par Contandriopoulos et appliquée particulièrement au cadre de cette analyse sera représentée de la manière suivante :



Après avoir étudié une par une chacune de ces deux variables indépendantes (CV et CS), je suis arrivé à des conclusions partielles quant à leur influence sur la variable dépendante (RP). Cependant, l'étude de la première variable indépendante appelée CV, nous a permis de conclure premièrement que cette variable exerce une certaine influence positive sur la réalisation du partenariat éducationnel dans la mesure où il existe une

certaine compatibilité au niveau des valeurs des professeurs en administration des deux écoles supérieures d'administration publique, par le biais de l'étude faite sur des deux groupes des sujets étudiés.

Deuxièmement, le fait que selon *Rossman, Corbett et Firestone* (1988 :10), les valeurs des sujets étudiés ne sont pas supposées de changer avec le temps (*on parle surtout des valeurs sacrées qui sont supposées d'être transmises aux étudiants pendant la pratique enseignante*), on peut considérer que l'influence de cette variable indépendante appelée « *compatibilité au niveau des valeurs des professeurs* » (CV) sur la variable dépendante « *réalisation du partenariat* » (RP) restera permanente, inchangée ou constante au fil du temps. On peut donc considérer cette variable indépendante (CV) comme une « *variable statique* », ou à la limite comme une constante, par le fait qu'elle ait une *influence constante en temps sur la variable dépendante* (RP).

Par contre, l'étude de la deuxième variable indépendante appelée « *compatibilité au niveau des structures des programmes* » (CS) nous a permis de déceler premièrement l'existence d'un moindre degré d'influence de celle-ci sur la variable dépendante RP que celui exercé par la première variable indépendante CV, par les compatibilités (*ex : notions communes enseignées dans des cours comparables*) et les différences (*ex : rigidité des programmes de la SNSPA versus flexibilité des programmes de l'ENAP, orientation différente des programmes de la SNSPA versus ceux de l'ENAP*) structurelles identifiées au niveau des programmes de 2^e cycle des deux écoles supérieures d'administration publique. Deuxièmement, les structures des programmes, ainsi que les contenus des cours, peuvent varier (changer) facilement avec le temps, en fonction des besoins d'enseignement propres à chacune des deux écoles supérieures d'administration publique. Or cela, nous permet de considérer cette deuxième variable indépendante « *compatibilité au niveau des structures des programmes* » (CS) comme une « *variable dynamique* », par le fait qu'elle a une *influence variable en temps sur la variable dépendante « réalisation du partenariat »* (RP).

En prenant en compte l'influence statique de la première variable indépendante «compatibilité au niveau des valeurs des professeurs» (CV) et celle dynamique de la deuxième variable indépendante «compatibilité au niveau des structures des programmes» (CS) sur la variable dépendante «réalisation du partenariat» (RP), on pourrait considérer que cette dernière est influencée simultanément par la constante CV et par la seule variable indépendante CS.

Vu le fait que la compatibilité au niveau des valeurs des professeurs en administration des deux écoles supérieures d'administration publique (CV) reste constante au fil du temps, seule une variation positive de la variable indépendante «compatibilité au niveau des structures des programmes de 2^e cycle des deux écoles» (CS) peut avoir un impact favorable sur la variable dépendante «réalisation du partenariat éducationnel» (RP).

Autrement dit, plus on augmente la compatibilité au niveau des structures des programmes de 2^e cycle des deux écoles (CS), plus les chances de réalisation du partenariat (RP) augmenteront.

En somme, vu le fait que la constante «compatibilité au niveau des valeurs des professeurs» (CV) n'a qu'une influence permanente et constante en temps sur la variable dépendante appelée «réalisation du partenariat éducationnel» (RP), seule une variation positive de la variable «compatibilité au niveau des structures des programmes» (CS) permettrait une augmentation des chances de réalisation du partenariat éducationnel entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique.

Or, la dynamique positive de cette variable indépendante (CS) pourrait avoir lieu soit par des ajustements au niveau de la structure de programmes de 2^e cycle faits par l'une ou par l'autre des deux institutions d'enseignement, soit par des ajustements structurels simultanés faits par les deux écoles.

Dans le premier cas, on pourrait considérer que certains programmes de 2^e cycle de l'ENAP s'ajusteraient en fonction des structures des programmes de 2^e cycle déjà existants à la SNSPA ou vice-versa, soit par des ajouts de cours, soit par des modifications apportées au niveau des contenus des cours déjà existants. De cette manière, les chances de réalisation du partenariat éducationnel augmenteraient grâce à une augmentation du degré de compatibilité au niveau des structures des programmes, compatibilité qui pourrait être doublée éventuellement par un apport des complémentarités intéressantes amenées par les nouveaux ajustements (ajout de nouveaux cours et/ou modifications au niveau du contenu des cours).

La réalisation du partenariat éducationnel dans un tel cas, pourrait s'articuler autour du développement d'un programme d'échange-étudiants, permettant, dans une première phase, tant aux étudiants de l'ENAP qu'à ceux de la SNSPA d'étudier un trimestre dans l'établissement de l'école partenaire. Dans ce cas, les responsables du programme d'échange des deux écoles supérieures d'administration publique pourraient s'entendre sur les cours qui pourraient être suivis par les étudiants québécois et roumains, pendant leur trimestre d'études dans chacun des établissements partenaires, de sorte que cette expérience académique soit enrichissante et bénéfique pour chacun des groupes d'étudiants en échange.

L'un des avantages les plus notables associés à ce genre d'expérience académique, consisterait au fait que les étudiants en échange pourront enrichir leurs connaissances sur les différentes pensées et façons de faire en administration, ce qui représenterait une valeur ajoutée aux connaissances acquises par chacun des groupes dans leur établissement d'origine.

Dans le deuxième cas, soit celui des ajustements structurels réalisés simultanément par les deux écoles, la meilleure option permettant une augmentation des chances de réalisation d'un partenariat éducationnel entre les deux institutions supérieures d'administration publique, consisterait en la création d'un programme en cotutelle, *ayant la spécialisation en management international* et géré conjointement par les deux

écoles. Comme les défis de la mondialisation demandent aux nouveaux fonctionnaires et agents de l'état des connaissances spécifiques dans le domaine de l'international, ce genre de partenariat permettrait d'augmenter le degré de compatibilité au niveau des structures des programmes, en rapprochant des nouveaux besoins d'enseignement propres à chacune des deux écoles.

Par exemple, ce nouveau programme en cotutelle ayant la spécialisation en management international, pourrait être structuré en trois blocs de cours, dont le premier comprendrait des cours de base portant sur des notions générales en management international, le deuxième comporterait des cours spécifiques propres au modèle du management nord-américain (*modèle axé sur les références au paradigme managérial*) et le troisième comporterait des cours spécifiques propres au modèle d'administration européen (*modèle axé sur les références au paradigme administratif*). Ce genre de programme permettrait aux deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique de former des spécialistes en management international, ayant une base générale solide dans ce domaine, doublée d'un arsenal de connaissances spécifiques propres à chacun de deux modèles en sciences de gestion.

9.2. Les limites de l'analyse

Dans un premier temps, je considère *ma propre subjectivité* à l'égard de certains aspects traités dans le présent ouvrage, comme étant l'une des limites les plus importantes de cette analyse.

Plus précisément, il s'agit de du volet comparatif entre les cultures québécoise et roumaine où, l'analyse culturelle basée essentiellement sur les fondements scientifiques de Adler (1994) et sur les conclusion de Dupuis (1998), a été doublée d'une interprétation personnelle par rapport à chacune des deux cultures comparées.

Un certain degré de subjectivité risque d'avoir touché aussi bien le chapitre portant sur les valeurs des professeurs des deux écoles supérieures d'administration publique. Ici, il s'agit particulièrement de l'interprétation que j'ai faite sur les entretiens réalisés à Bucarest avec les sujets interviewés de la SNSPA.

Une deuxième limite concerne *le moment de la recherche* par rapport au volet descriptif portant sur les structures des programmes de 2^e cycle des deux écoles supérieures d'administration publique, ainsi que sur la description des contenus des cours qui s'y rattachent. Dans ce sens, il est à noter premièrement que pour certains nouveaux cours optionnels ajoutés aux structures des programmes de 2^e cycle offerts par l'ENAP, la description de leur contenu n'était pas disponible au moment de la recherche. Deuxièmement, il faut prendre en considération que d'autres ajustements pourraient être faits par la direction des programmes de 2^e cycle de l'ENAP et/ou par celle de la SNSPA, soit au niveau des structures de programmes (*changements possibles dus à des modifications structurelles, par ajout ou suppression des cours*), soit au niveau des contenus des cours (*par ajout, suppression ou tout autre changement touchant les notions proposées pour l'enseignement dans un cours donné*).

Une troisième limite porte sur la *nature différente quant à la perception de l'administration publique* vue par les lunettes des deux écoles d'enseignement supérieur

en administration publique. Telle que présentée dans l'étape #3 portant sur l'analyse horizontale des structures des programmes et des cours offerts par les deux institutions, les programmes de 2^e cycle de l'ENAP sont structurés sur une vision de l'administration publique axée sur le management et sur une perspective individuelle de l'administration, orientée vers la formation des individus, tandis que les programmes de 2^e cycle de la SNSPA sont structurés sur une administration publique du droit, orientée sur l'application du management en conformité avec la lettre de la loi et sur une perspective de formation axée sur la gestion du processus.

10. CONCLUSION

Par mes recherches conduisant à la réalisation du présent mémoire, j'ai voulu analyser minutieusement les chances de réalisation d'un partenariat éducationnel axé sur la mobilité étudiante et professorale, entre deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique, voire l'ENAP et la SNSPA.

Mes connaissances par rapport à chacune des deux institutions, m'ont beaucoup aidé à saisir les préoccupations et les orientations de chacune de deux écoles, en stimulant mon intérêt envers cette recherche. Comme étudiant à l'ENAP, inscrit dans le programme de Maîtrise en administration publique – concentration Management international, option pour les analystes (Maîtrise es sciences), j'ai remarqué ce grand défi à relever par notre École, tout en étudiant les types de partenariat et de collaboration interuniversitaires existants. Plus spécifiquement, j'ai constaté que, parmi les partenariats interuniversitaires conclus par l'ENAP avec des institutions comparables à l'international, la présence de notre École en Europe était moins visible que dans d'autres coins du monde. Alors, en me basant sur cette remarque, ainsi que sur les projets de l'ENAP, stipulés dans «*Le plan de développement l'ENAP 2004-2010*», concernant le rayonnement de son image et l'augmentation de sa notoriété à l'international, j'ai deviné ce manque à combler par notre École.

Concernant la SNSPA, en tant ressortissant de la Roumanie, j'ai toujours été intéressé des progrès faits par mon pays d'origine dans tous les domaines et surtout dans l'enseignement. Ainsi, en suivant l'évolution des écoles de commerce et d'administration roumaines, je me suis arrêté sur la SNSPA («*École nationale d'études politiques et administratives*»), et j'ai remarqué aussi l'intérêt et l'ouverture de l'École à bâtir des partenariats éducationnels avec des institutions homologues à l'international.

Or, cette convergence des besoins de deux écoles, m'a allumé l'étincelle de cette recherche, portant sur l'étude à l'égard des chances de réalisation d'un tel partenariat entre l'ENAP et la SNSPA.

Dans la problématique, traitée dans le premier chapitre, j'ai présenté les deux écoles, leur historique, leur rôles, objectifs et missions, afin de mettre en évidence cette convergence de besoins en termes de réalisation des nouveaux partenariats éducationnels. Après avoir mis en évidence ce besoin commun des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique quant à réalisation d'un partenariat éducationnel, j'ai identifié deux variables indépendantes qui pourraient avoir une influence sur la variable dépendante appelée *«réalisation du partenariat éducationnel»*, voire *«la compatibilité au niveau des valeurs des professeurs en administration publique des deux écoles»* et respectivement *«la compatibilité au niveau des structures des programmes de deuxième cycle des deux écoles»*.

La définition de ces variables et leur lien d'influence proposé pour des fins d'analyse, m'a conduit à l'élaboration de la question de recherche suivante :

«Quelles pourraient être les chances de la réalisation d'un partenariat éducationnel entre l'ENAP Québec et la SNSPA Bucarest, en fonction des compatibilités identifiées au niveau des structures des programmes et des valeurs des professeurs en administration publique des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique?»

Les deux variables indépendantes, voire *«la compatibilité au niveau des valeurs des professeurs en administration publique des deux écoles»* et *«la compatibilité au niveau des structures des programmes de deuxième cycle des deux institutions»*, ont été étudiées une par une dans les chapitre sept et huit. L'analyse comparative de chacune des variables à l'étude, m'a permis d'arriver à des conclusions partielles, me permettant de déceler l'impact individuel de chacune des variables indépendantes sur la variable dépendante.

Ainsi, dans le chapitre sept, l'étude comparative sur les valeurs des professeurs en administration publique des deux écoles a été charpentée sur le modèle proposé par

Bertrand et Valois (1980 et 1992) et utilisé par Proulx (1995) dans sa recherche portant sur les valeurs des professeurs en management de l'ENAP.

Comme préambule à ce premier volet d'analyse, j'ai présenté un survol sur les deux cultures de société, québécoise et roumaine, axé sur le modèle proposé par Adler (1994). L'étude comparative entre les deux cultures a été réalisée dans le but de visualiser l'influence de chacune des cultures sur les valeurs de chacun des groupes de sujets étudiés.

Ce premier volet comparatif, m'a permis d'arriver à une première conclusion partielle, en concluant qu'il y a une compatibilité possible au niveau des valeurs des professeurs en administration publique des deux écoles et que l'influence de cette variable indépendante sur la variable dépendante appelée *«réalisation du partenariat éducationnel»* est, selon Rossman (1988), constante.

Le deuxième volet de cette recherche, présenté dans le chapitre sept et orienté sur l'étude comparative entre les structures des programmes de deuxième cycle, m'a permis d'arriver à une deuxième conclusion partielle. Celle-ci se traduit par la découverte de l'existence d'un degré de compatibilité possible quant aux structures des programmes de deuxième cycle et de contenus de cours, accompagnée d'une série de complémentarités intéressantes à cet égard.

Même si le degré d'influence de cette variable indépendante *«compatibilités au niveau des structures des programmes»* est plus faible que celui exercé par la constante *«compatibilités au niveau des valeurs des professeurs en administration publique»* sur la variable dépendante *«réalisation du partenariat éducationnel»*, tout changement d'ordre structurel apporté dans l'un ou l'autre des ensembles des programmes de deuxième cycle des deux écoles, pourrait augmenter ou réduire les chances de réalisation du partenariat selon les fluctuations du degré d'influence de cette variable indépendante sur la variable dépendante *«réalisation du partenariat éducationnel»*.

Dans le chapitre neuf, portant sur l'analyse simultanée des deux variables indépendantes «compatibilités au niveau des valeurs des professeurs en administration des deux écoles» et «compatibilités au niveau des structures des programmes de deuxième cycle des deux écoles» sur la variable dépendante «réalisation du partenariat éducationnel», j'ai relié les deux conclusions partielles, afin de tirer la conclusion finale de la recherche (chapitre 10) en fonction de l'influence simultanée des deux variables indépendantes sur la variable dépendante. Ainsi, vu l'influence forte mais constante de la «compatibilité au niveau des valeurs des professeurs en administration publique des deux écoles» sur la «réalisation du partenariat éducationnel», seule la variation de la variable indépendante «compatibilité au niveau des structures des programmes de deuxième cycle des deux écoles» puisse avoir un impact sur la variable dépendante étudiée.

La combinaison identifiée au moment de la recherche, des influences simultanées de la constante «valeurs» et de la variable indépendante «structures des programmes» sur la variable dépendante «réalisation du partenariat», m'ont permis de conclure qu'un partenariat éducationnel entre les deux institutions est réalisable, dans certaines conditions et tenant compte des limites de l'analyse.

Parmi ces limites, j'ai souligné d'une part ma propre subjectivité penchée sur le volet comparatif entre les deux cultures, québécoise et roumaine, et d'autre part l'approximation quantitative tant au niveau de la compatibilité entre les valeurs des professeurs en administration publique des deux écoles, ainsi qu'au niveau du degré de compatibilité possible identifié à l'égard des structures de programmes de 2^e cycle des deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique.

Les deux autres limites identifiées, portaient sur les différences des perceptions de l'administration publique de chacun des écoles explicitées par l'opposition des deux modèles en sciences de la gestion (management vs. administration) et sur la pertinence de la conclusion de cet ouvrage qui est apparentée aux données traitées et analysées au moment de recherche.

La conclusion à laquelle je suis arrivé, en reliant les conclusions partielles issues des chapitres sept et huit, portant sur le volet comparatif des valeurs des professeurs en administration publique, ainsi que sur la comparaison au niveau des structures des programmes de 2^e cycle, comporte trois solutions possibles permettant la réalisation d'un tel partenariat éducationnel entre les deux institutions d'enseignement supérieur en administration publique étudiées.

Plus spécifiquement, je suis arrivé à la conclusion qu'il y a trois solutions possibles pour qu'un tel partenariat puisse être réalisé:

- 1) Dans un premier temps, le partenariat pourrait être conclu par la mise en place d'un programme d'échange graduel entre les étudiants de l'ENAP et leurs confrères de la SNSPA, permettant à chacun de deux groupes d'étudiants intéressés d'étudier pendant un trimestre dans l'établissement de l'institution partenaire. Il s'agit donc, d'un genre de partenariat que j'appellerais «*d'essai ou d'accommodation*», où chacun des étudiants participant au programme d'échange pourrait enrichir ses expériences académiques dans l'institution partenaire d'accueil.
- 2) Dans un deuxième temps, vu le fort degré de compatibilité au niveau des contenu des cours portant sur le caractère international de la formation dispensée (économie internationale, finances internationales, management international, droit international, etc.), un partenariat pourrait être conclu par la création d'un programme en co-tutelle à condition qu'il soit orienté sur le *management international*. Cette solution répondrait simultanément aux besoins de l'ENAP et de la SNSPA, pour ce qui est de la diversification des partenariats de savoir à l'international.
- 3) Troisièmement, la réalisation d'un partenariat éducationnel entre les deux institutions supérieures d'enseignement en administration publique, pourrait être faite par la mise an application simultanée des deux premières solutions proposées.

ANNEXES

Questions d'entrevues

1. Si l'on vous demande de façon générale de définir quelles sont vos principales valeurs personnelles, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit en premier? Expliciter les valeurs, en traiter en termes de comportements, d'attitudes?
2. Quand vous enseignez la gestion, selon vous quelles sont les choses les plus importantes pour vous en termes de valeurs? Croyez-vous qu'il soit important de faire un enseignement cohérent avec vos valeurs personnelles? Quelle est la place de vos valeurs dans votre démarche d'enseignant?
3. Y a-t-il des valeurs fondamentales en gestion auxquelles vous croyez personnellement, vous y référez-vous ouvertement? Dans l'Administration publique, quelles sont d'après vous les valeurs auxquelles les gestionnaires devraient souscrire? Y a-t-il des valeurs personnelles que la société ou l'administration publique seraient en droit d'attendre de ses gestionnaires publics? Lesquelles?
4. Croyez-vous que ces valeurs devraient être enseignées à la SNSPA, que le rôle de l'institution est de former des gestionnaires à ces valeurs que vous proposez? Croyez-vous que vous devez jouer un rôle par rapport aux valeurs des étudiants ou des participants qui viennent à la SNSPA? Croyez-vous que l'ensemble du corps professoral devrait jouer un rôle en relation avec les valeurs de gestion? Pensez-vous que vos collègues s'attribuent un tel rôle?
5. Si vos étudiants devraient sortir avec certains valeurs de gestion de vos cours, d'après vous quelles seraient les plus importantes? La formation à la SNSPA favorise-t-elle certaines valeurs fondamentales (pour les enseignants et pour les étudiants)? Si c'est le cas, comment pouvez-vous apprécier cet état de fait? Est-ce cohérent selon vous, désirable, normal, conforme à la mission, conforme à l'idée que vous vous faites de ce que devrait être la SNSPA?

6. Selon vous, quelles sont les qualités d'un bon professeur de management? Comme enseignant, que devrait-il pouvoir réaliser? Quelle relation devrait-il avoir avec ses étudiants? Comment situez-vous la relation que vous avez réellement, pourquoi, quels sont les facteurs en jeu?

Note : Le présent questionnaire a été intégralement repris et dans sa forme originale et non modifiée de la Thèse du doctorat rédigée en 1995 par le Professeur Denis Proulx et intitulée «*Recherche sur les valeurs des professeurs de management de l'ENAP*». Cet ouvrage est disponible à la bibliothèque de l'ENAP et le questionnaire se trouve à la page 124-125.

TABLEAU SYNTHÈSE
Cultures, organisation et management 3-401-83
Professeur. : Jean-Pierre Dupuis

La culture et ses fondements

Le concept de culture veut rendre compte des différentes façons de vivre, de s'organiser, de penser, d'interagir, etc. dans les différentes sociétés du monde.

Il rend donc compte des valeurs, des croyances, des symboles, des activités, des comportements propres à des groupes et à des sociétés.

Les différentes cultures du monde s'alimentent à même l'histoire et la géographie de ces sociétés comme aux structures profondes d'organisation comme la famille ou la religion construites au fil des siècles.

La communication interculturelle

Dans les rencontres entre les cultures, il se produit des malentendus qui reposent sur l'ignorance réciproque de la culture de l'autre.

L'objectif de la communication interculturelle est de prévenir les malentendus culturels ou d'aider à les résoudre lorsqu'ils se produisent.

La communication interculturelle implique de prendre ses distances vis-à-vis sa culture et de regarder la culture de l'autre avec ses yeux plutôt qu'avec les nôtres. Cet exercice de distanciation permet de comprendre de l'intérieur la culture de l'autre. Dans le meilleur des cas, elle devrait déboucher sur des ajustements réciproques et permettre d'éviter ou de débloquer les situations problématiques.

La gestion interculturelle

La gestion interculturelle est l'application des principes de la communication interculturelle au monde de la gestion.

Ce faisant, elle implique que la gestion des entreprises doive tenir compte des différences culturelles, qu'elles se manifestent localement ou à l'international, pour empêcher que des malentendus culturels viennent nuire à l'efficacité de l'organisation et de la production.

Les équipes multiculturelles

Les équipes multiculturelles sont une des conséquences de la multiplication des rencontres interculturelles dans le monde contemporain de la gestion.

Ces équipes peuvent être perçues comme étant plus difficiles à gérer et moins productives étant donné les risques de malentendus culturels.

Les recherches montrent par ailleurs que dans certaines situations les équipes multiculturelles sont plus efficaces (tâches d'analyse) et dans d'autres moins (tâches routinières). Les gestionnaires doivent donc s'ajuster en conséquence et favoriser, selon le cas, des équipes plus multiculturelles ou plus homogènes culturellement.

La négociation interculturelle

Dans un contexte de mondialisation, la négociation interculturelle est primordiale. En effet, étant donné que de plus en plus d'entreprises cherchent des partenaires ou des clients sur le marché international, la prise en compte des différences culturelles s'avère essentielle au moment d'entreprendre des négociations.

Les cas concrets

L'examen de cas concrets nous permet de voir à travers la situation de pays particuliers la combinaison des facteurs culturels, économiques et politiques.

Le cas de la France

Le cas de la France nous permet de voir concrètement :

- la prégnance des valeurs culturelles de l'ancien régime dans la société française;
- l'originalité du modèle français qui combine une distance hiérarchique forte et un individualisme tout aussi dominant;
- les différences subtiles qui existent entre les pays occidentaux (européens et nord-américains) sur la façon de se représenter le travail et de coopérer dans les entreprises;
- une illustration concrète du monde culturel européen.

Le cas du Mexique

Le cas du Mexique nous permet de voir concrètement :

- la diversité culturelle des pays d'Amérique latine (les trois mondes : blanc, rouge et noir)
- les différences et les similitudes culturelles présentes sur le continent entre Canadiens, Québécois, Américains et Mexicains;
- l'importance du politique (domination américaine, émancipation du Mexique, domination du PRI, etc.) dans la culture mexicaine d'affaires (caractérisée par la corruption notamment);
- une illustration concrète du monde culturel hispanique des Amériques.

Le cas de la Chine

Le cas de la Chine nous permet de voir concrètement :

- une construction culturelle tout à fait différente de l'Occident, notamment le rapport au temps;
- l'importance du politique dans la culture d'affaires chinoise, notamment le poids du Parti communiste (rétrocession de Hong-kong; expériences contrôlées dans certaines régions; reconstruction de Shanghai; difficultés des hommes d'affaires étrangers; etc.);
- la présence importante des hommes d'affaires chinois en Asie
- une illustration concrète du monde culturel asiatique de l'Extrême-Orient.

Le cas du Cameroun

Le cas du Cameroun nous permet de voir concrètement :

- la grande diversité culturelle des pays d'Afrique noire;
- la conception du collectivisme centré non pas sur la nation mais sur un groupe d'appartenance plus restreint;
- la prégnance des réseaux familiaux, communautaires et ethniques dans les entreprises;
- l'effet de la domination occidentale sur les cultures africaines;
- une illustration du monde culturel de l'Afrique noire.

Le cas du Québec

Le cas du Québec nous permet de voir concrètement :

- les différences et les similitudes culturelles entre Québécois, Européens et Américains;
- les effets de la domination politique et économique sur la culture, notamment sur la mentalité des gens d'affaires;
- le fondement historique de la culture québécoise;
- l'impact sur les entreprises de la diversité ethnique propre aux sociétés d'aujourd'hui, à travers le cas de Montréal notamment;
- une illustration du monde culturel nord-américain.

Parallèle entre les cultures québécoise et roumaine*

Perception de ...	Dimensions culturelles		
-------------------	------------------------	--	--

L'être humain	Bon (<i>Québec</i>)	Bon et mauvais (<i>Roumanie</i>)	Mauvais
Le monde et la nature	Domination	Harmonisation (<i>Québec et Roumanie</i>)	Soumission
Les relations humaines	Individus (<i>Québec</i>)	Groupes étendus horizontalement (<i>Roumanie</i>)	Groupes structurés hiérarchiquement
La nature humaine	Agir, faire (<i>Québec</i>)	Se maîtriser (<i>Roumanie</i>)	Être (<i>Roumanie</i>)
Le temps	L'avenir (<i>Québec</i>)	Le présent (<i>Québec / Roumanie</i>)	Le passé (<i>Roumanie</i>)
L'espace	Privé (<i>Québec et Roumanie</i>)	Privé et public	Public

* **NOTE** : Schéma de Kluckhohn et Strodtbeck portant sur les dimensions culturelles d'une société, appliquée aux cultures québécoise et roumaine par l'anthropologue Jean-Pierre Dupuis, professeur à l'École des HEC, Notes de cours «*Culture, organisation et management*», Automne 1998.

ANNEXE C

National School of Political Studies and Public Administration

Faculty of Public Administration

Master programme: *Public Sector Management**

Duration: 1.5 years

Daily studies Diploma: *Master in public administration*

Academic year: 2002-2003

Year I

No	Disciplines	Code	Semester I			Semester II			Type of examination		Hours - Volume		
			C	S	L	C	S	L	Sem. I	Sem. II	C	S	L
A	Compulsory General Disciplines												
A I	Basic Disciplines												
1	Theory on Public Administration				1	1			E	14	14		
2	Public Service Management				2	1			E	28	14		
A II	Disciplines in the Profile												
3	Environment Law and Sustainable Development		2	1					E	28	14		
4	Comparative Analysis in Public Sector					2	1		V	28	14		
5	Administrative Law		2	1					E	28	14		
6	Public Financing		1	1					E	14	14		
7	Economic Analysis of Public Decisions					2	1		E	28	14		
A III	Complementary Disciplines												
8	Information Technology in Public Administration (e-administration)		1		2				P	14		28	
9	Project Management on Public Sector Development					1	1		P	14		14	
10	Externalities and public goods					2	1		E	28	14		
11	Practical Activities								P				

* http://www.admpubl.snsa.ro/managementul_sectorului_public_en.htm

Total		6	3	2	10	5	1	3E	4E	210	112	132
Hours/week/examination/ credits/semester								1P	1V			
									2P			
Total		11			16					454		

*Compulsory Practical Activities in the specialized field will take place at the end of the first year-90 hours.

Year II (Sem. I)

No.	Study Disciplines	Code	Semester I			Semester II			Type of examination		Hours - Volume		
			C	S	L	C	S	L	Sem. I	Sem. II	C	S	L
A	Compulsory General Disciplines												
A I	Basic Disciplines												
1	Accounting in Public Administration		1	1					E		12	12	
2	Public Policies		1	1					V		12	12	
A II	Disciplines in the Profile												
3	Public Entrepreneurship and Human Resources. Case Study		1		2				P		12		24
4	Local Autonomy		1	1					E		12	12	
5	Public Audit		1	1					V		12	12	
	Applied research / Project												
	Total		9	4	5				2E	-	60	48	24
	Hours/week/examination/ credits/semester								2V				
									2P				
	TOTAL		18								132		

* Work for the Graduation Paper will be carried on along the while year of study

ANNEXE D

National School of Political Studies and Public Administration
Faculty of Public Administration
Master programme: *Executive Power and Public Administration* *
Profile: Administrative Sciences
Duration: 1.5 years
Daily studies
Academic year: 2002-2003

No.	Compulsory Disciplines	Code	Semester I				Semester II			
			C	S	L/P	Type of examination	C	S	L/P	Type of examination
A	Compulsory General Disciplines									
A I	Disciplines in the Profile									
1	Theory on Public Administration						1	1		E
2	Public Management		1	1		E				
3	Structures, Mechanisms and Administrative Institutions						2	1		E
4	Financial Law						1	1		E
5	Domain of Administration		1	1		E				
6	European Union Institutions		1	1		V				
A II	Complementary Disciplines									
7	Public Financing		1	1		V				
8	Environment Law and Sustainable Development						1	1		E
9	Public Marketing						1	1		V
10	Analysis of Public Administration Systems						1	1		V
11	Public Policies		1	1		V				
12	Administration of Diplomatic Offices		1	1		V				
13	Applied research / Project									
Total hours per week			6	6		2E, 4V	7	6		4E, 2V
				12				13		

* http://www.admpubl.snsps.ro/puterea_executiva_en.htm

National School of Political Studies and Public Administration

ANNEXE E

Faculty of Public Administration

Master programme: *European Administrative Studies**

Duration: 2 years

Daily studies Diploma: Master in public administration

Academic year: 2002-2003

Year I

No.	Disciplines	Code	Semester I			Semester II			Type of examination		Hours - Volume		
			C	S	L	C	S	L	Sem. I	Sem.II	C	S	L
A	Compulsory General Disciplines												
A I	Basic Disciplines												
1	Fundaments of Administrative Law		2	1				E		28	14		
2	European and Euro-Atlantic Organisations		2	1				E		28	14		
AII	Disciplines in the Profile												
3	EU Policies for Public Management		1	1				E		14	14		
4	Community Budgeting and Taxation		1	1				V		14	14		
5	Environment Law and Sustainable Development		1	1				E		14	14		
6	The Law on environment and Sustainable Development					1	1		E	14	14		
7	Organisational Communication					1	1		V	14	14		
8	The administrative Domain		1	1				E		14	14		
AIII	Complementary Disciplines												
9	General Theory of the Systems					1	1		V	14	14		
12	Performance Evaluation in the Public Sector					1	1		V	14	14		
13	Human Rights		1	1				E		14	14		
14	Institutional Image					2	1		E	14	14		
15	World Economics			2			2		V		56		
16	Practical Activities								P				90
	Total		8	6		6	6		5E	3E	196	168	90
	Hours/week/examination/								IV	3V			
	credits/semester									IP			
	TOTAL		14			12					454		

*Compulsory Practical Activities in the specialized field will take place at the end of the first year-90 hours.

* http://www.admpubl.snspa.ro/studii_administrative_europene_en.htm

YEAR II

No.	Study Disciplines	Code	Semester I			Semester II			Type of examination		Hours - Volume		
			C	S	L	C	S	L	Sem. I	Sem. II	C	S	L
A	Compulsory General Disciplines												
A I	Basic Disciplines												
1	Bases of Compared Administrative Law		-	-	-	1	1	-	E		12	12	
2	European Social Law		-	-	-	1	1	-		V	12	12	
3	Deontology of Public Servant		1	1	-	-	-	-		V	14	14	
4	The Theory of International Relations		2	1					E		28	14	
5	The legal regime of European Civil Service		1	1						E	14	14	
6	Administrative Procedure		-	-	-	1	1	-		V	12	12	
A II	Disciplines in the Profile												
7	Financial Law		-	-	-	1	1	-	V		12	12	
8	Community Agricultural Policies		-	-	-	1	1	-	V		12	12	
9	Legal and Institutional Harmonisation		1	2	-	-	-	-		V	14	28	
10	Crises Management in public administration		1	-	-	-	-	-	V		14	-	
11	Administration of Diplomatic Offices		1	1					V		14	14	
A III	Complementary Disciplines												
13	Project Management		-	-	-	1	1	-		P	12	12	
14	Foreign Language I			2			2			V			
15	Foreign Language II			2			2			V			
B	Applied research/Project**												
	Total		7	10		6	10		2E	1E	170	156	
	Hours/week/examination/								4V	6V			
	credits/semester									1P			
	TOTAL		17			16					326		

** Work for the Graduation Paper will be carried on along the while year of study

Bibliographie

Adler, J. Nancy, «*Comportement organisationnel*», Éditions Reynald Goulet Inc., Ottawa, 1994, ISBN : 2-89377-073-8, 324p.

Association canadienne de développement international, «*Engagement du Canada, Objectifs et résultats*», [En ligne].
<http://www.acdi-cida.gc.ca/roumanie>

Association des universités et collèges du Canada, «*Programme de partenariats universitaires en coopération et développement*», [En ligne].
http://www.aucc.ca/upcd-pucd/about_us/index_f.html

Association internationale des Universités, «*Un enseignement supérieur de qualité au-delà des frontières*», 2005, [En ligne].
http://www.unesco.org/iau/p_statements/fre/index.html

Bertrand, Yves et Valois, Paul, «*Les options en éducation*», Collection *Point de vue, point de mire*, 1980, 471p.

Bertrand, Yves et Valois, Paul, «*École et sociétés*», Éditions Agences d'Arc, 1992, 272p.

Bourgault Jacques, Demers Maurice, Williams Cynthia, «*Administration publique et management public, expériences canadiennes*», Les publications du Québec, 1997, ISBN 2-551-17704-9, 430p.

CETAI, HEC, *Site de l'École des Hautes Études Commerciales*, [En ligne].
<http://neumann.hec.ca/echanges/ech15n03.htm#c2>.
(Page consultée le 29 août 2005)

Comeau, Paul-André, «*Principes et enjeux de l'administration publique – ENP 7505*», *Notes de cours*, École nationale d'administration publique, Automne 2004.

Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, «*Évaluation des projets de programmes*», [En ligne].
http://www.crepuq.qc.ca/rubrique.php3?id_rubrique=54

Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, «*Vérification de l'évaluation des programmes existants*», [En ligne].
http://www.crepuq.qc.ca/rubrique.php3?id_rubrique=60

Contandriopoulos, André-Pierre, «*Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*», 1990, Presses de l'Université de Montréal, ISBN : 2-7606-1535-9, 197p.

Dionne Pierre et Ouellet Gilles, «*La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto*», Éditions d'Organisation ; Boucherville, Gaëtan Morin, 1990, 144 p., ISBN 2-89105-334-6.

Dupuis, Jean Pierre, «Cultures, organisation et management », Notes de cours 3-401-84, École des Hautes Études Commerciales, Automne 1998.

École nationale d'administration publique. Coopération internationale. *Site de l'École nationale d'administration publique*, [En ligne].
<http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/qui-sommes-nous.html>
(Page consultée le 14 janvier 2004)

École nationale d'administration publique. International. *Site de l'École nationale d'administration publique*, [En ligne].
<http://enap.quebec.ca/enap-fra/international/inter-projets-pays.html>
(Page consultée le 13 janvier 2005)

École nationale d'administration publique. International. *Site de l'École nationale d'administration publique*, [En ligne].
<http://enap.quebec.ca/enap-fra/international/inter-projets-pays.html>
(Page consultée le 13 janvier 2005)

École nationale d'administration publique. Description programmes. *Site de l'École nationale d'administration publique*, [En ligne].
<http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/desc-prog/>

École nationale d'administration publique, «*Plan de développement 1994-2000*», ENAP, juin 1994.

École nationale d'administration publique. Plan d'action 2004 – 2005. *Site de l'École nationale d'administration publique*, [En ligne].
http://www.enap.quebec.ca/documents-pdf/intra/Administration/050414_plan_action_2004_2005.pdf
(Page consultée le 08 juillet 2005)

École nationale d'administration publique. Programmes. *Site de l'École nationale d'administration publique*, [En ligne].
<http://www.enap.ca/enap-fra/programmes/prog-2-cycle.html>

Eliade, M., «*The sacred and the profane*», New-York: Harcourt, Brace and World, 1959. Dans Rossman, G.B., Corbett, H.D. et Firestone, W. A., «*Change and effectiveness in schools: a cultural perspective*», New York, State University of New York Press, 1988, p.11, ISBN 0-88706-726-3.

Hofstede, Geert, «*Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* », *Organizational Dynamics* (été 1980), p. 42-63.

Honoré, B., «*Pour une pratique de la formation. La réflexion sur les pratiques*», Paris, Payot, 1980. Dans Proulx, D., «*Recherche sur les valeurs des professeurs de management de l'ENAP*», avril 1995, p. 66.

Jabes, Jak, «*Teaching of public management*», *Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe*, 1999, 99p, ISBN 80-967616-8-4

Kolinsky, Martin, «*Universities and the British aid programme: the case of Nigeria during the 1970s*», *Higher Education*, Volume 16, pp. 199-219, [En ligne].
<http://www.metapress.com/content/t7364pl55k211n83>

Kluckhohn, F., «*Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification*», 1951. Dans Parsons, T. et Shils, E. (Eds.), «*Toward a general theory of action*», p. 388-434, New York: Harper and Row.

Kluckhohn, F. et Strodtbeck, F.L., «*Variations in Value Orientations*», Evanston, Ill: Row, Peterson, 1961. Dans Adler, N.J. «*Comportement organisationnel*», p.21, Éditions Reynald Goulet Inc., Ottawa, 1994, ISBN : 2-89377-073-8.

Kroeber, A.L. et Kluckhohn, F., «*Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Peabody Museum Papers*», Volume 47, No. 1, (Cambridge, Mass.: Harvard University, 1952), p.181

Kuhn, Thomas S., «*La structure des révolutions scientifiques*», Paris : Flammarion, 1972, 246 p., ISBN 2-08-210181-9.

Lemoigne, J. L. et Martinet, A. C., «*Épistémologies et sciences de gestion*», Économica, Paris 1999, 250 pages

Loi sur l'administration publique, Assemblée Nationale, 36^e législature, première session, adoptée le 25 mai 2000 et sanctionnée le 30 mai 2000, [En ligne].
<http://www.assnat.qc.ca/archives-36leg1se/fra/Publications/index.html>

Matei, Lucica, «*Management public*», Collection «*Stiinta administratiei & Management public*», *Editura economica* 2001, ISBN : 937-590-416-0, 440p.

Matei, Lucica, «*Curriculum post-universitaire*», Faculté de l'administration publique, année universitaire 2004-2005

Matei, Lucica, *L'espace public européen*, «*Curriculum post-universitaire*», Faculté de l'administration publique, année universitaire 2004-2005

Matei, Lucica, *Le Management du secteur public*, «*Curriculum post-universitaire*», Faculté de l'administration publique, année universitaire 2004-2005

Matei, Lucica, *Le pouvoir exécutif et l'administration publique*, «*Curriculum post-universitaire*», Faculté de l'administration publique, année universitaire 2004-2005.

McBride, Karen, «*Favoriser l'établissement de partenariats du savoir avec les marchés clés*», Déclaration au Sous-comité du commerce international de la Chambre des communes, avril 2005, [En ligne].

http://www.aucc.ca/_pdf/francais/reports/2005/emerging_markets_f.pdf

Meunier, Pierre-Marc et Laflamme Marcel, «*Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle*», Montréal, Editions Agence d'Arc, 1987, 431p, ISBN 2-89022-120-2.

Morgan, Gareth, «*Images de l'organisation*», Les presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1989, ISBN 2-86911-026-X, 556p.

Newby, Peter, «*Promises and actions: are universities the problem in building partnerships?*», *GeoJournal*, Volume 41, pp. 351-358, ISSN 0343-2521, [En ligne].

<http://www.metapress.com/content/x2n30r6574453346>

Patton, Michael Quinn, «*Qualitative evaluation methods*», Beverly Hills, Ca: Sage, 1987, c1980, 381p. , ISBN 0-8039-1395-8.

Proulx, Denis, *Thèse de doctorat*, «*Recherche sur les valeurs des professeurs de management de l'ENAP*», avril 1995, 308 p.

Proulx, Denis, «*Management International - ENP 7303*», *Notes de cours*, École nationale d'administration publique, Hiver 2003.

Rokeach, Milton, «*The nature of human values*», New York, Free Press, 1973, 438 p., LC 72-92870

Rossman, Gretchen B., Corbett, H. Dickson et Firestone, William A., «*Change and effectiveness in schools: a cultural perspective*», New York, State University of New York Press, 1988, 173 p., ISBN 0-88706-726-3.

Scoala nationala de studii politice si administrative, *Prezentare*, *Site de la SNSPA*, [En ligne]. http://www.snsa.ro/ro/prezentare/prezentare_main.htm

(Page consultée le 15 avril 2005).

Scoala nationala de studii politice si administrative, *Partenariate si cooperare*, *Site de la SNSPA*, [En ligne].

<http://www.admpubl.snsa.ro/parteneriat.htm>

(Page consultée le 22 mai 2005).

Scoala nationala de studii politice si administrative, *Programe masterat- Spatiul European*, *Site de la SNSPA*, [En ligne].

<http://www.spatiul-european.snsa.ro/Info/index.asp>

(Page consultée le 09 mars 2005)

Scoala nationala de studii politice si administrative, Programme masterat- Managementul sectorului public, *Site de la SNSPA*, [En ligne].

http://www.admpubl.snsa.ro/managementul_sectorului_public.htm

(Page consultée le 15 mars 2005)

Scoala nationala de studii politice si administrative, Programe masterat- Puterea executiva si administratia publica, *Site de la SNSPA*, [En ligne].

http://www.admpubl.snsa.ro/puterea_executiva.htm

(Page consultée le 23 mars 2005)

Tedrow, J. Barbara et Mabokela, R. Obakeng, «*An analysis of international partnership programs: The case of an historically disadvantaged institution in South Africa*», Higher Education, ISSN 0018-1560, [En ligne].

<http://www.metapress.com/content/v028568k534r78h2>

Thorstensson, Liv, «*This Business of Internationalization: The Academic Experiences of 6 Asian MBA International Students at the University of Minnesota's Carlson School of Management*», Journal of Studies in International Education, Vol. 5, No. 4, pp. 317-340 2001, [En ligne].

<http://jsi.sagepub.com/cgi/reprint/5/4/317>

Transparency International, Classement de la corruption par pays, *Site de l'organisation Transparency International*, [En ligne].

<http://www.transparencyinternational.org/>

(Page consultée le 12 février 2005)

Ziar, «*Alegeri în România*», *Journal en ligne*, www.ZIAR_COMAlegeriînRomânia.htm.

(Page consultée le 25 avril 2005)

Ziar, «*BERD lauda România* », *Journal en ligne*, www.ZIAR_COMBERDlaudaRomânia.htm.

(Page consultée le 27 avril 2005).

Ziar, «*Aderarea României si Bulgariei la UE*», *Journal en ligne*, www.ZIAR_COMRom_bul_UA.htm.

(Page consultée le 28 avril 2005)

Ziar, «*Le statut d'économie de marché fonctionnelle pour la Roumanie*», *Journal en ligne*, www.ROUMANIE_COMLestatutd_économiédemarchéfonctionnellepourlaRoumanie.htm.

(Page consultée le 04 avril 2005)

Ziar, «*Românii stau mai rau la coruptie ca anul trecut* », *Journal en ligne*, www.ZIAR_COMRomaniistaumairaulacoruptiecaanultrecutUE.htm.

(Page consultée le 15 mai 2005)

Ziar, «*Burse de la Guvern pentru a învăța afara*», *Journal en ligne*, www.ZIAR_COMBursedelaGuvernpentruaînvataafara.htm.

(Page consultée le 22 mai 2005)